

Engelhardt | Wagenseil (Hrsg.)

# Der mittelständische Konzern

Organisation – Recht – Steuern –  
Rechnungslegung

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG



# Der mittelständische Konzern

Organisation – Recht – Steuern – Rechnungslegung

Herausgegeben von

**Dr. Clemens Engelhardt**

Rechtsanwalt

und

**Dr. Andreas Wagenseil**

Dipl.-Kfm., Rechtsanwalt und Steuerberater

Mit Beiträgen von

Dr. Julia Busch, Dr. Clemens Engelhardt, Dr. Isabelle Engelhardt,  
Steffen Kirschstein-Freund, LL.M., Melanie Koberstein, LL.M.,  
Dr. Jochen Notholt, Constanze Oberwegner, Dr. Hans Schlipat,  
Sven Spieler, Stefan Strüwind, Dr. Michael Toppelhofer,  
Dr. Andreas Wagenseil, Dr. Sebastian Graf von Wallwitz, LL.M.,  
Prof. Dr. Christian Zwirner

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
ESV.info/978 3 503 15897 3

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15896 6  
eBook: ISBN 978 3 503 15897 3

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015  
www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks  
und dem gedruckten Werk Abweichungen,  
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Satz: multitext, Berlin

# Vorwort

## **Der Mittelstand – das sind Sie. Was wird von Ihnen erwartet?**

Das berühmte Wort vom Rückgrat der deutschen Wirtschaft – oft von der Politik bemüht, ist doch viel Wahres dran. Die Weltmarktführer in ihren Nischen, die „hidden champions“ und all jene Unternehmerpersönlichkeiten, ohne die die Großindustrie keine Daseinsberechtigung hätte, tragen eine besondere Verantwortung. Denn die allseits bekannten Hochglanzmarken wären ohne die Vielzahl und Vielfalt ihrer Geschäftspartner und Zulieferer aus dem sogenannten Mittelstand nicht handlungsfähig. Ohne künstliche Überhöhung steht fest, dass Faktoren wie Kontinuität, Qualität und aus unternehmerischer Tradition erwachsene Innovation erst das ermöglichen, was gemeinhin als Grundlage für den Erfolg einer Wirtschaftsnation verstanden wird.

In wiederkehrenden Phasen der Wirtschaftsentwicklung findet also eine Besinnung auf den Mittelstand in Deutschland und dessen Bedeutung für die gesamte Volkswirtschaft statt. Doch was ist Ihre Aufgabe dabei? Was wird von Ihnen erwartet?

Unternehmerisches Handeln und Denken muss auf Erfolg ausgerichtet sein. Der kleine Lebensmittelhändler kann nur dann Lohn und Gehalt für die Mitarbeiter im Ladengeschäft und im Lager bezahlen, wenn er wirtschaftlich erfolgreich agiert. Die oberste Aufgabe einer Unternehmung ist also das Erzielen von Gewinnen.

Wenn Gewinn erwirtschaftet wird, ist der Boden bereitet für die Erfüllung der besonderen Aufgabe, die den Unternehmern zukommt. Sie sollen mit den Möglichkeiten, die sie geschaffen haben und deren Erfolg sich realisiert hat, nun weitblickend und zugleich werteorientiert verfahren. Die Unternehmerpersönlichkeit zeichnet sich durch das Erkennen der Erfolgsfaktoren aus, die Gewinne bescheren. Ein besonderer Erfolgsfaktor ist dabei die Verlässlichkeit. Verlässlichkeit in ihren vielen einzelnen Schattierungen bietet Raum für jedwede Facette des unternehmerischen Handelns – sei es in der Führung der Mitarbeiter oder in der Erfüllung von vertraglichen Verpflichtungen.

Das Wort eines Kaufmanns – der Handschlag, der ein Geschäft besiegelt – hatte nicht umsonst noch um das Jahr 1900 starken Einfluss auch auf die Gesetzgebung. Besonders plakativ zeigt sich dies im Handelsgesetzbuch und den dort verankerten Vorschriften über das Verfahren unter Kaufleuten, die noch heute nahezu unverändert gelten. Denn unverändert ist es Verlässlichkeit unter Geschäftspartnern, die eine Geschäftsbeziehung zu etwas Besonderem macht: wie oft hört man heutzutage Aussprüche wie „das ist jemand, der zu dem steht, was er sagt“ oder „auf diese Person kann man sich verlassen“?

Auftrag und Verantwortung des Unternehmers ist also die Fortführung und weitere Entwicklung des Unternehmens bei gleichbleibender Verlässlichkeit. Dann bleibt der Unternehmer die geschätzte Persönlichkeit, deren Strahlkraft zugleich Motivation der Mitarbeiter und besondere Anziehungskraft der Dienstleistungen oder Produkte des Unternehmens ausmacht. Ein versierter Unternehmer versteht es dabei, dies auch den Geschäftsführern und leitenden Mitarbeitern dergestalt zu vermitteln, dass auch sie zu Unternehmerpersönlichkeiten werden und diesen Geist weitertragen.

### **Der mittelständische Konzern – Was müssen Sie wissen, um Ihrer Verantwortung gerecht zu werden?**

Unternehmer und Geschäftsführer sind Entscheider. Ihre Aufgabe im Tagesgeschäft ist es, basierend auf den vorhandenen Informationen und Einschätzungen das im Moment der Entscheidung Zweckmäßige zu tun. Ihre Aufgabe ist es dabei, ihre besondere Vision den Entscheidungen zu Grunde zu legen.

Ihre Aufgabe ist es nicht, die Informationen selbst zu beschaffen oder sämtliche Einschätzungen selbst vorzunehmen. Hierzu ist die Vielzahl und Komplexität der sich im Tagesgeschäft stellenden Fragen zu überragend. Aber Sie sollten über ein sehr verlässliches Gespür verfügen, wann eine Bewertung durch Sie die Einschätzung anderer erfordert, um auch nachhaltig Ihre Vision umsetzen zu können.

Der Unternehmer, der Geschäftsführer, der leitende Mitarbeiter nahe der Geschäftsleitung – Sie alle haben eines gemeinsam: Sie treffen täglich Entscheidungen, die Einfluss auf Wohl und Wehe Ihres Unternehmens haben, manche weniger dramatisch, andere unmittelbar spürbar – manche als solche sofort erkennbar, andere wiederum versteckter.

Ein erfolgreicher Entscheider muss für das Führen des Unternehmens also nicht nur eine Vision und Strategie für das Unternehmen haben, sondern zugleich für die nicht operativen Themen ein Störgefühl entwickeln, ab wann externe Einflüsse der Umsetzung von Vision und Strategie schaden oder nützen können und wie mit diesen externen Einflüssen umzugehen ist. Auch für die nicht operativen Themen bedarf es Entscheidungsstrategien und Problemlösungen. Beides muss einhergehen und auch hier bedarf es der nachhaltigen und kontinuierlichen Vorgehensweise.

Besonders plakativ zeigt sich dies beispielsweise im Arbeitsrecht. Der Unternehmer kann jede arbeitsrechtliche Fragestellung als Einzelfall betrachten oder sich für eine nachvollziehbare Handlungsmaxime entscheiden. Ebenso steht es mit Fragen des Gesellschaftsrechtes und der internen Struktur des Unternehmens. Das Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Innovation sollte tunlichst nicht dazu führen, dass Sie Ihr Unternehmen auch intern stets neu erfinden und umstrukturieren oder reorganisieren; so notwendig die Anpassung der Strukturen an die Anforderungen ist – so bedeutend ist das Treffen des richtigen Zeitpunktes, um nicht Unsicherheit oder gar Misstrauen der Mitarbeiter und Geschäftspartner zu erzeugen.

### **Der mittelständische Konzern – Was Ihnen dieses Buch bietet**

Wir stehen mitten im Beginn der nächsten industriellen Revolution: In einer Zeit der Unsicherheit und Nervosität, erzeugt von der Vorahnung, dass sich vieles viel mehr und viel schneller ändern wird, als die meisten es sich jetzt vorstellen können.

Dieses Handbuch richtet sich an Entscheider sowie an leitende Mitarbeiter, die Entscheidungen vorbereiten und maßgeblich mit beeinflussen sowie deren Berater. Es werden in der für die Erfüllung Ihrer Aufgabe richtigen Dosierung die wesentlichen Themenbereiche behandelt. Sie werden in die Lage versetzt, Ihre jeweilige Position im Entscheidungszeitpunkt so zu bewerten, wie es für Ihr Unternehmen und Ihren ganz persönlichen Führungsstil angemessen ist. Ihnen werden die nicht operativen Aspekte des unternehmerischen Handelns nahegebracht und so aufbereitet, dass Sie das erforderliche Gespür selbst entwickeln können und dort, wo Sie auf den Rat anderer angewiesen sind, mit diesen auf Augenhöhe sprechen können.

Die Autoren dieses Buches sagen, was trägt: Welche Veränderungen kommen, was sind deren Konsequenzen für die hier behandelten Themen, wie kann man die Veränderung, anstatt sie zu erleiden, aktiv gestalten.

München, im Juni 2015

Dr. Clemens Engelhardt  
Dr. Andreas Wagenseil





# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
Der Mittelstand – das sind Sie. Was wird von Ihnen erwartet? .....	5
Der mittelständische Konzern – Was müssen Sie wissen, um Ihrer Verantwortung gerecht zu werden? .....	6
Der mittelständische Konzern – Was Ihnen dieses Buch bietet .....	7
<b>Einleitung</b> .....	27
1. Wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes in Deutschland .....	27
2. Der Begriff des Konzerns .....	29
3. Der Konzern im Mittelstand .....	31
4. Der „Lebenszyklus“ des Konzerns .....	32

## Teil 1: Organisation

<b>A. Der Konzern im Aufbau</b> .....	37
1. Strukturüberlegungen – Warum eine Konzernstruktur? .....	37
1.1 Sinn und Zweck von Konzernstrukturen .....	37
1.2 Strukturtypen des mittelständischen Konzerns .....	39
1.2.1 Der Stammhauskonzern .....	39
1.2.2 Der Holdingkonzern .....	39
1.2.3 Der Sparten- oder Divisionalkonzern .....	40
1.2.4 Der Matrixkonzern .....	41
1.2.5 Die Kombination verschiedener Konzerntypen als Regelfall der mittelständischen Praxis .....	41
1.3 Aufgaben und Aufbau der Konzernobergesellschaft .....	42
1.3.1 Recht & Compliance .....	42
1.3.1.1 Rechtsabteilung: Notwendigkeit, Aufgaben, Kompetenzen, Strukturen .....	42
1.3.1.2 Compliance-Abteilung .....	47
1.3.2 Steuern .....	48
1.3.3 Finanzen und Rechnungswesen und Buchhaltung/ Corporate Finance & Treasury/Versicherungen ...	48
1.3.4 Strategie & Konzernentwicklung .....	49
1.3.5 Unternehmenskauf/Mergers & Acquisitions .....	50

1.3.6	Personal . . . . .	53
1.3.7	Revision . . . . .	53
1.3.8	IT-Abteilung . . . . .	54
1.3.9	Kommunikation . . . . .	54
1.3.10	Marketing . . . . .	55
1.3.11	Allgemeine Verwaltung . . . . .	56
1.3.12	Gremienbetreuung . . . . .	56
1.3.12.1	Grundlagen der Gremienbetreuung (Einladungs- wesen, Sitzungsvorbereitung, Protokollierung, Nachbereitung) . . . . .	56
1.3.12.2	Vorstand und Geschäftsführung . . . . .	59
1.3.12.3	Aufsichtsrat, Beirat etc. . . . .	60
1.3.12.4	Hauptversammlung und Gesellschafterver- sammlung (inkl. Joint Venture-Meetings) . . . . .	60
<b>B.</b>	<b>Rekrutierung im Mittelstand . . . . .</b>	<b>63</b>
1.	Rekrutierungsarena 2015 ff. . . . .	64
1.1	Der deutsche Weg . . . . .	64
1.2	... und seine spezifischen Herausforderungen . . . . .	66
1.2.1	Generationenwechsel . . . . .	66
1.2.2	Demografie und Work-Life Integration . . . . .	66
1.2.3	Generation X, Y und Z . . . . .	67
1.2.4	Führungs- und Leistungskultur als zentraler Wettbewerbshebel . . . . .	68
1.2.5	Globalisierung des Geschäftssystems . . . . .	70
1.2.6	Mikroelektronische Dauer(r)evolution . . . . .	71
2.	Personalarbeit und Unternehmenserfolg . . . . .	71
2.1	Herausforderungen und Trends zukünftiger Personalarbeit . . . . .	72
2.1.1	HR-Compliance . . . . .	72
2.1.2	Internationale Rekrutierung . . . . .	73
2.1.3	Gebrochene Lebensläufe . . . . .	73
2.1.4	Häufige inhaltliche Änderung der Stellenprofile . . . . .	73
2.1.5	Leadershipkompetenzen werden wichtiger . . . . .	73
2.1.6	Personalrekrutierung wird zu einer Kernfähigkeit . . . . .	73
2.1.7	Bewältigung von unternehmerischen Sonder- situationen . . . . .	74
2.2	Organisation der Personalarbeit im mittelständischen Konzern . . . . .	74
2.3	Die Besetzung von Schlüsselpositionen als Kernprozess . . . . .	75
2.3.1	Die Einbindung externen Know- und Do-Hows . . . . .	75
2.4	Rolle und Auswahl des Personalberaters . . . . .	76
2.5	Der Rekrutierungsprozess im Detail . . . . .	79
3.	Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	89
<b>C.</b>	<b>Compliance für den Mittelstand . . . . .</b>	<b>91</b>
1.	Einführung – Was ist Compliance? . . . . .	91
2.	Definitionsansätze & Bedeutung von Compliance . . . . .	91
3.	Compliance als Teil der Corporate Governance . . . . .	93

4. Risikomanagement. . . . .	94
5. Definition eines Compliance Management Systems . . . . .	95
6. Aufbau eines Compliance Management Systems . . . . .	96
7. Drei Säulen der Compliance. . . . .	97
7.1 Vorbeugen – „Prevent“ . . . . .	98
7.2 Erkennen – „Detect“ . . . . .	98
7.3 Reagieren – „Respond“ . . . . .	99
7.4 Interne Kontrollsysteme . . . . .	99
7.5 Forensik von Compliance-Verstößen. . . . .	100
7.6 Orientierungshilfen . . . . .	101
7.6.1 Deutscher Corporate Governance Kodex . . . . .	101
7.6.2 Entsprechungserklärung nach § 161 AktG . . . . .	102
7.6.3 IDW PS 980. . . . .	103
7.6.4 Transparency International & TRACE . . . . .	103
8. Positive Nebeneffekte von Compliance. . . . .	104
9. Compliance Kultur als wichtiger Erfolgsfaktor der Compliance ..	105
10. Fazit. . . . .	106

## Teil 2: Recht

<b>A. Rechtsformwahl . . . . .</b>	<b>109</b>
1. Überblick über die Rechtsformen . . . . .	109
1.1 Einzelunternehmen oder Gesellschaft? . . . . .	109
1.1.1 Einzelunternehmer als Kaufmann . . . . .	109
1.1.2 Gesellschaft als Kaufmann . . . . .	110
1.1.3 Kaufmannseigenschaft nicht zu umgehen. . . . .	110
1.2 Was ist eine Gesellschaft? . . . . .	110
1.3 Was soll mit einer Gesellschaft erreicht werden? . . . . .	111
1.3.1 Gliederung der Geschäftszweige . . . . .	112
1.3.2 Haftungsgesichtspunkte. . . . .	112
1.3.3 Bündelung geschäftlicher Aktivitäten . . . . .	112
1.3.4 Steuereffekte. . . . .	113
1.3.5 Finanzierungsgesichtspunkte . . . . .	113
2. Welche Rechtsform passt? – eine kleine Entscheidungshilfe . . . . .	114
<b>B. Gesellschaftsrecht und Unternehmenskäufe (M&amp;A) . . . . .</b>	<b>115</b>
1. Gesellschaftsrecht – Strukturen . . . . .	115
1.1 Die optimale Rechtsform der Konzernobergesellschaft . . . . .	117
1.1.1 Darstellung der möglichen Konstellationen im Konzern . . . . .	117
1.1.2 Übersicht Vor- und Nachteile der Personen- gesellschaft (OHG/KG) als Konzernobergesell- schaft . . . . .	119
1.1.3 Übersicht Vor- und Nachteile Kapitalgesellschaft (GmbH/AG/Stiftung) als Konzernobergesellschaft. . . . .	120

1.2	Die optimale Rechtsform der Konzernuntergesellschaften . . .	120
1.2.1	Übersicht Vor- und Nachteile Personengesellschaft (OHG/KG) als Konzernuntergesellschaft. . . . .	120
1.2.2	Übersicht Vor- und Nachteile Kapitalgesellschaft (GmbH/AG/Stiftung) als Konzernuntergesellschaft. . . . .	120
1.2.3	Fazit und Entscheidungsempfehlung. . . . .	122
1.3	Zusammenfassung. . . . .	122
1.4	Verfahren und Zeitlicher Ablauf der Gründung. . . . .	122
1.4.1	Verhältnisse klären . . . . .	123
1.4.2	Ablauf im Detail. . . . .	123
2.	Geschäftsführer, Prokuristen, Vertreter und die Rolle der Gesellschafter . . . . .	125
2.1	Vertretung und Vollmachten . . . . .	125
2.1.1	Organschaftliche Vertretung: Geschäftsführer und Vorstand . . . . .	125
2.1.2	Vertretung durch Vollmachtinhaber . . . . .	126
2.1.3	Keine Vertretung durch Gesellschafter ohne gesonderte Vertretungsmacht. . . . .	127
2.1.4	Keine Vertretung durch Sonstige. . . . .	127
2.2	Geschäftsführung (Rechte und Pflichten, Haftung) . . . . .	128
2.2.1	Rechte und Pflichten . . . . .	128
2.2.2	Haftung des Geschäftsführers. . . . .	129
2.3	Gesellschafter (Rechte und Pflichten, Haftung, Wettbewerbsverbot) . . . . .	130
2.3.1	Rechte der Gesellschafter . . . . .	130
2.3.2	Pflichten der Gesellschafter und Haftung. . . . .	131
2.3.3	Treuepflicht der Gesellschafter – Wettbewerbsverbot und Nachschüsse . . . . .	131
2.3.4	Verhältnis der Gesellschafter untereinander. . . . .	132
3.	Unternehmenskäufe und -verkäufe (M&A) . . . . .	133
3.1	M&A im Mittelstand – Besonderheiten . . . . .	133
3.2	Ablauf einer Verkaufstransaktion . . . . .	135
3.3	Gesellschaftsrechtliche Punkte beim Verkauf . . . . .	137
3.3.1	Personengesellschaft als Konzernobergesellschaft. . . . .	137
3.3.2	Kapitalgesellschaft als Konzernobergesellschaft . . . . .	138
<b>C.</b>	<b>Marken im mittelständischen Konzern</b> . . . . .	<b>139</b>
1.	Gewerbliche Schutzrechte im Allgemeinen . . . . .	139
1.1	Patent . . . . .	140
1.2	Design. . . . .	140
1.3	Urheberrecht . . . . .	141
1.4	Geschäftliche Bezeichnungen . . . . .	141
1.5	Domains . . . . .	142
2.	Faszination Marke . . . . .	142
3.	Die rechtliche Ausgangssituation. . . . .	144
3.1	Juristische Definition der Marke . . . . .	144
3.2	Markenformen . . . . .	144
3.3	Waren und Dienstleistungen . . . . .	144

3.4	Schutzausschließungsgründe . . . . .	144
3.5	Eingetragene und nicht eingetragene Marken . . . . .	145
3.6	Territorialer Schutz der Marke und Schutzrechtssysteme . . . . .	146
3.7	Eintragung von Marken . . . . .	146
3.7.1	Recherchen . . . . .	146
3.7.2	Anmeldung . . . . .	148
3.7.3	Schutzhindernisse . . . . .	148
3.8	Nach der Eintragung . . . . .	149
3.8.1	Überwachung . . . . .	149
3.8.2	„R“ im Kreis und „TM“ . . . . .	149
3.8.3	Verlängerung . . . . .	150
3.8.4	Rechtserhaltende Benutzung . . . . .	150
4.	Die Marke im Konzern . . . . .	150
4.1	Markeninhaber und Zuständigkeit für die Marke im Konzern . . . . .	150
4.1.1	Effektive Markennutzung . . . . .	151
4.1.2	Nutzung der Vorteile der Schutzrechtssysteme/ Konsolidierungsmöglichkeiten . . . . .	152
4.1.3	Einsparpotential . . . . .	153
4.1.4	Interne Kommunikation . . . . .	154
4.2	Rechtserhaltende Benutzung bei Trennung zwischen Markeninhaberschaft Markennutzer . . . . .	155
4.3	Lizenzen . . . . .	156
4.4	Verträge mit Konzernen . . . . .	157
5.	Fazit . . . . .	157
<b>D.</b>	<b>IT-Recht im Konzernverbund . . . . .</b>	<b>159</b>
1.	Einführung . . . . .	159
2.	(Software-)Nutzungsrechte im Konzern . . . . .	160
3.	Konzernweite Einräumung von Nutzungsrechten durch Dritte . . . . .	162
4.	Regelungen über Nutzungsrechte zwischen Konzernunter- nehmen . . . . .	163
5.	Rechtsfolgen bei Verstößen/Softwareaudits . . . . .	164
6.	Exkurs: Vertraulichkeitsvereinbarungen im Konzern . . . . .	165
7.	IT-Verträge im Konzern . . . . .	166
7.1	Bezug von IT-Leistungen im Konzern . . . . .	166
7.2	Konzernunternehmen als Subunternehmer . . . . .	166
8.	Datenschutz im mittelständischen Konzern . . . . .	167
9.	Grundbegriffe und -strukturen des Datenschutzrechts . . . . .	168
9.1	Rechtsquellen . . . . .	168
9.2	Zweck und Durchsetzung des Datenschutzrechts . . . . .	168
9.3	Personenbezogene Daten . . . . .	169
9.4	Datensparsamkeit/Verbot mit Erlaubnisvorbehalt . . . . .	170
9.5	Verhältnis Datenschutz/Datensicherheit . . . . .	170
10.	Grundproblem: Kein Konzernprivileg . . . . .	171
11.	Datenschutzorganisation im Konzern . . . . .	171
11.1	Der (Konzern-)Datenschutzbeauftragte . . . . .	171
11.2	Organisationsformen . . . . .	172

12. Datenschutz-Compliance im „nationalen“ (EU-)Konzern . . . . .	173
12.1 Auftragsdatenverarbeitung . . . . .	173
12.2 Übrige Fälle . . . . .	174
13. Datenschutz-Compliance im „internationalen“ Konzern . . . . .	175
13.1 Standardvertragsklauseln („EU Model Clauses“) . . . . .	176
13.2 Binding Corporate Rules . . . . .	177
<b>E. Arbeitsrecht im Konzern . . . . .</b>	<b>179</b>
1. Besonderheiten des Arbeitsrechts im Konzern . . . . .	179
1.1 Arbeitsrechtliche Beziehungen in Konzernen . . . . .	179
1.2 Das Arbeitsverhältnis im Konzern . . . . .	180
1.3 Besonderheiten der Betriebsverfassung und Mitbestimmung im Konzern . . . . .	181
1.4 Arbeitsrechtliche Fragen zu Unternehmensverträgen . . . . .	183
2. Arbeitsverhältnisse im Konzern . . . . .	185
2.1 Die Arbeitsgeberstellung im Konzern . . . . .	185
2.1.1 Lohnsteuer . . . . .	186
2.1.2 Sozialversicherung . . . . .	187
2.2 Einsatz von Arbeitnehmern in verschiedenen Konzern- gesellschaften . . . . .	188
2.2.1 Konzerninterne Entsendungen . . . . .	188
2.2.2 Konzernweite Versetzungen . . . . .	189
2.2.3 Wiedereinstellungszusage . . . . .	191
2.3 Besonderheiten zur Haftung im Arbeitsverhältnis . . . . .	192
2.4 Betriebliche Altersversorgung . . . . .	192
2.5 Kündigungsschutz . . . . .	194
2.6 Personalpooling . . . . .	196
2.6.1 Einsatzbereiche von Personalpools . . . . .	196
2.6.2 Flexibilisierung von Personalkapazitäten . . . . .	196
2.6.3 Vermittelnder Personalpool . . . . .	198
2.6.4 Personalpool mit eigenem Personal . . . . .	198
2.6.5 Besonderheiten des Personalpools im Konzern . . . . .	199
2.6.6 Arbeitsrechtliche Aspekte zum Personalpool . . . . .	199
3. Beschäftigung in internationalen Konzernstrukturen . . . . .	201
3.1 Entsendung von Arbeitnehmern ins Ausland . . . . .	201
3.1.1 Anwendbares Recht . . . . .	201
3.1.2 Arbeitsvertragliche Anbindung des Arbeitnehmers . . . . .	204
3.1.3 Split Contract Beschäftigung . . . . .	205
3.1.4 Sozialversicherungs- und Steuerrecht bei internationaler Beschäftigung . . . . .	206
3.2 Divisonale- und Matrix-Strukturen . . . . .	209
3.2.1 Arbeitsverhältnisse in der Matrixstruktur . . . . .	211
3.2.2 Betriebsverfassung in multinationalen Strukturen . . . . .	212
4. Arbeitsrechtliche Fragen bei betrieblicher Restrukturierung . . . . .	213
4.1 Strategische Überlegungen einer Betriebsstilllegung oder -einschränkung . . . . .	213
4.1.1 Anpassungen ohne Personalabbau . . . . .	213

4.1.2	Personalabbau ohne Entlassungen . . . . .	214
4.1.3	Prüfung besonderer Vertragsverhältnisse . . . . .	214
4.1.4	Entlassungen . . . . .	214
5.	Arbeitsrechtliche Fragen der Beendigung . . . . .	216
5.1	Betriebsänderung im Insolvenzverfahren . . . . .	216
5.1.1	Der Interessenausgleich im Insolvenzverfahren . . . . .	216
5.1.2	Der Sozialplan in der Insolvenz . . . . .	217
5.2	Weitere Aufgaben des Insolvenzverwalters . . . . .	218
6.	Übertragung von Betrieben und Unternehmen . . . . .	218
6.1	Arbeitsrechtliche Aspekte der Übertragung . . . . .	218
6.2	Begriff und Folgen des Betriebsübergangs . . . . .	218
6.3	Informationsrechte des Wirtschaftsausschusses . . . . .	221
6.4	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates beim Betriebs- übergang . . . . .	222
6.5	Übergangsmandat und Restmandat des Betriebsrates . . . . .	223
6.6	Unterrichtung der Arbeitnehmer . . . . .	225
6.7	Muster: Unterrichtungsschreiben zum Betriebsübergang . . . . .	227
7.	Arbeitnehmerdatenschutz im Konzern . . . . .	229
7.1	Bewerberdaten . . . . .	229
7.1.1	Muster einer Einwilligungserklärung für ein konzernweites Karriere-Portal . . . . .	230
7.2	Besonderheiten des Arbeitnehmerdatenschutzes im Konzern . . . . .	231
7.2.1	Grundsätze des Datenschutzes im Arbeits- verhältnis . . . . .	231
7.2.2	Übermittlung von Daten an andere Stellen im Konzern . . . . .	232
7.2.3	Keine Privilegierung der Datenverarbeitung innerhalb von Konzernen . . . . .	233
7.2.4	Übermittlung von Arbeitnehmerdaten ins Ausland . . . . .	234
7.2.5	Auftragsdatenverarbeitung und Funktions- nachfolge . . . . .	236
7.3	Datenschutz bei Unternehmenstransaktionen . . . . .	237
<b>F.</b>	<b>Kartellrecht im Mittelstand . . . . .</b>	<b>239</b>
1.	Einleitung . . . . .	239
2.	Das Kartellverbot des § 1 GWB . . . . .	240
3.	Exkurs: Die Anwendung des § 1 GWB im Internethandel . . . . .	246
4.	Rechtsfolgen von kartellrechtswidrigen Vereinbarungen . . . . .	249
5.	Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung . . . . .	250
6.	Rechtsfolgen eines Verstoßes gegen § 19 GWB . . . . .	253
7.	Fusionskontrolle . . . . .	253
<b>G.</b>	<b>Wirtschaftsstrafrecht im mittelständischen Konzern . . . . .</b>	<b>255</b>
1.	Einleitung . . . . .	255
1.1	Wirtschaftsstrafrecht: Rechtsquellen, Begriffsbestimmung und praktische Bedeutung . . . . .	255
1.2	Bedeutung für den mittelständischen Konzern . . . . .	256



2. Das Unternehmensstrafrecht: Überblick und Verantwortungs- zurechnung . . . . .	257
2.1 Überblick . . . . .	257
2.2 Verantwortungszurechnung . . . . .	258
3. Ausgewählte Delikte . . . . .	260
3.1 Kernstrafrecht (StGB) . . . . .	260
3.1.1 Korruptionsdelikte . . . . .	260
a) § 299 StGB: Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr . . . . .	261
b) Verhältnis von § 299 StGB zu den Amtsträger- korruptionsdelikten . . . . .	263
c) §§ 331, 333 StGB: Vorteilsannahme und Vorteilsgewährung sowie §§ 332, 334 StGB Bestechlichkeit und Bestechung . . . . .	264
3.1.2 Insolvenzstraftaten . . . . .	266
a) §§ 283 ff. StGB: Insolvenzstraftaten . . . . .	266
b) § 15a InsO: Antragspflicht bei juristischen Personen und Gesellschaften ohne Rechts- persönlichkeit . . . . .	267
3.1.3 Untreue . . . . .	270
a) § 266 StGB: Untreue . . . . .	271
b) GmbH-Entnahme/Konzernuntreue . . . . .	273
3.2 Nebenstrafrecht . . . . .	274
3.2.1 Überblick . . . . .	274
3.2.2 Straftatbestände des UWG . . . . .	275
a) Grundsätzliches . . . . .	275
b) § 17 UWG: Verrat von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen . . . . .	275
4. Überblick: Typische Sanktionen und Maßnahmen im Wirtschafts- strafrecht . . . . .	277
<b>H. Insolvenzrecht im mittelständischen Konzern.</b> . . . . .	279
1. Was ist ein Insolvenzverfahren und was ist der Zweck? . . . . .	279
2. Wann muss die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens beantragt werden? . . . . .	279
3. Insolvenzeröffnungsgründe §§ 17, 19 InsO . . . . .	281
3.1 Zahlungsunfähigkeit, § 17 InsO . . . . .	281
3.1.1 Begriff . . . . .	281
3.1.2 Beurteilung . . . . .	281
3.2 Überschuldung, § 19 InsO . . . . .	282
4. Verfahrensablauf . . . . .	283
4.1 Antragstellung . . . . .	283
4.2 Örtlich zuständiges Insolvenzgericht . . . . .	284
4.3 Bestellung eines Gutachters/Sachverständigen . . . . .	284
4.4 Evtl. Anordnung des vorläufigen Insolvenzverfahrens . . . . .	285
4.5 Erledigung des Insolvenzeröffnungsverfahrens . . . . .	285

4.6	Abweisung mangels Masse .....	286
4.7	Verfahrenseröffnung .....	286
5.	Was gibt es im Rahmen des Insolvenzverfahrens für Möglichkeiten? .....	288
5.1	Insolvenzplan .....	288
5.1.1	Wesentliche Charakteristika .....	288
5.1.2	Gliederung und Inhalt eines Insolvenzplans .....	289
5.1.3	Sanierungsgewinn .....	289
5.2	Eigenverwaltung .....	290
5.2.1	Wesentliche Charakteristika .....	290
5.2.2	Antrag, Anordnung und vorläufige Eigenverwaltung .....	290
5.2.3	Schutzschirmverfahren .....	291
5.2.3.1	Sinn und Zweck des Schutzschirmverfahrens .....	291
5.2.3.2	Voraussetzungen des Schutzschirmverfahrens .....	292
5.2.4	Funktion des Sachwalters .....	292
5.2.5	Betriebsfortführung im eröffneten Insolvenzverfahren .....	293
5.2.6	Vergütung und Kosten in der Eigenverwaltung .....	293
5.3	Konzerninsolvenz .....	294
5.3.1	Gerichtsstand .....	295
5.3.1.1	Örtliche Gerichtszuständigkeit nach § 3 Abs. 1 InsO .....	295
5.3.1.2	Beeinflussung der örtlichen Zuständigkeit .....	295
5.3.2	Konzerninsolvenzverwalter .....	296

### **Teil 3: Steuern im Konzern**

<b>A.</b>	<b>Die Besteuerung der einzelnen Rechtsformen .....</b>	<b>299</b>
1.	Die Besteuerung von Einzelunternehmen und Personengesellschaften nach dem Einkommensteuergesetz .....	299
1.1	Grundsätzliches .....	299
1.2	Der Gesellschafter als Mitunternehmer .....	300
1.3	Das Transparenzprinzip .....	301
1.4	Gewinnermittlung bei einer Mitunternehmerschaft .....	302
1.5	Sonderbetriebsvermögen I und II .....	303
1.6	Ergänzungsbilanzen .....	304
1.7	Steuerliche Begünstigung thesaurierter Beträge, § 34a EStG ..	305
1.7.1	Grundsätzliche Voraussetzungen .....	305
1.7.2	Die spätere Entnahme der thesaurierten Beträge ..	307
1.7.3	Fazit .....	308
1.8	Übertragung von Wirtschaftsgütern zwischen Gesellschafter und Gesellschaft .....	309
1.8.1	Grundsätzliches .....	309
1.8.2	Überführung aus einem Betriebsvermögen in ein anderes Betriebsvermögen desselben Steuerpflichtigen, § 6 Abs. 5 Satz 1 EStG .....	310

1.8.3	Überführung zwischen dem Betriebsvermögen und dem Sonderbetriebsvermögen . . . . .	310
1.8.4	Übertragung zwischen dem Betriebsvermögen und dem Gesamthandsvermögen. . . . .	311
1.8.4.1	Voraussetzungen der Übertragung zum Buchwert. . . . .	311
1.8.4.2	Ausnahmen zur Übertragung zum Buchwert . . . .	311
1.9	Die einheitliche und gesonderte Feststellung. . . . .	312
2.	Die Besteuerung von Kapitalgesellschaften nach dem Körperschaftsteuergesetz . . . . .	313
2.1	Grundsätzliches . . . . .	313
2.2	Körperschaftsteuerpflicht . . . . .	313
2.2.1	Unbeschränkte Steuerpflicht. . . . .	313
2.2.2	Beschränkte Steuerpflicht . . . . .	314
2.2.3	Beginn und Ende der Körperschaftsteuerpflicht. . .	314
2.3	Gewinnermittlung . . . . .	315
2.4	Leistungsbeziehung zwischen Kapitalgesellschaft und Gesellschafter (Anteilseigner) – Die verdeckte Gewinnausschüttung als Steuerrisiko. . . . .	316
2.4.1	Merkmale einer verdeckten Gewinnausschüttung sind . . . . .	316
2.4.2	Rechtsfolgen der verdeckten Gewinnausschüttung. . . . .	316
2.5	Anwendbare Steuersätze . . . . .	317
2.5.1	Behandlung von Gewinnausschüttungen an natürliche Personen/Personengesellschaften . . . .	317
2.5.2	Behandlung von Gewinnausschüttungen an andere Kapitalgesellschaften . . . . .	317
2.5.2.1	Steuerfreiheit nach § 8b KStG . . . . .	317
2.5.2.2	Aufbau des § 8b KStG. . . . .	318
2.5.2.2.1	§ 8b Abs. 1 . . . . .	318
2.5.2.2.2	§ 8b Abs. 2 . . . . .	318
2.5.2.2.3	§ 8b Abs. 3 . . . . .	318
2.5.2.2.4	§ 8b Abs. 4 . . . . .	318
2.5.2.2.5	§ 8b Abs. 5 . . . . .	319
2.5.2.2.6	§ 8b Abs. 6 . . . . .	319
2.5.2.2.7	§ 8b Abs. 7 . . . . .	319
2.5.2.2.8	§ 8b Abs. 8 . . . . .	319
2.5.2.2.9	§ 8b Abs. 9 . . . . .	319
2.5.2.2.10	§ 8b Abs. 10 . . . . .	320
2.5.3	Steuerliche Behandlung von Verlusten und Verlustvorträgen . . . . .	320
2.5.3.1	Entstehen von Verlusten/Verlustvorträgen . . . . .	320
2.5.3.2	Der Wegfall von Verlustvorträgen, § 8c KStG . . . .	321
2.6	Sonderthema: Gehaltsverzicht beim Gesellschafter-Geschäftsführer . . . . .	323
2.6.1	Beherrschende Stellung der Gesellschafter . . . . .	324
2.6.2	Zu beachtende Risiken . . . . .	324

2.6.2.1	Lohnsteuerrisiko .....	324
2.6.2.2	Risiko einer verdeckten Gewinnausschüttung ....	325
2.6.2.3	Vereinbarung einer Besserungsklausel .....	326
3.	Die Besteuerung von Konzerngesellschaften nach dem Gewerbsteuergesetz .....	327
3.1	Das Steuerobjekt .....	327
3.2	Die Gewerbsteuerpflicht .....	327
3.2.1	Gewerbsteuerpflicht kraft Tätigkeit .....	327
3.2.2	Gewerbsteuerpflicht kraft Struktur .....	328
3.3	Die Berechnung der Gewerbsteuer .....	329
3.3.1	Die Gewerbsteuer als Gemeindesteuer .....	329
3.3.2	Der Gewinn als Ausgangsgröße .....	330
3.3.3	Die Hinzurechnung, § 8 GewStG .....	330
3.3.4	Die Kürzungen, § 9 GewStG .....	331
3.3.5	Der Gewerbeertrag .....	331
3.3.6	Der Steuermessbetrag .....	331
3.3.7	Der Hebesatz .....	331
3.3.8	Rechenschema Gewerbsteuer .....	331
3.3.9	Höhe der Gewerbsteuerlast .....	333
3.3.10	Entlastungsmöglichkeit im Rahmen der Einkommensteuer .....	333
3.4	Beginn und Ende der Gewerbsteuerpflicht .....	333
3.4.1	Allgemein .....	333
3.4.2	Beginn des Gewerbebetriebes im Einkommens- steuerrecht .....	333
3.4.3	Beginn des Gewerbebetriebes im Gewerbe- steuerrecht .....	334
3.5	Gewerbsteuerliche Fallstricke bei Anteilsveräußerung ....	335
4.	Sonderthema: Die Betriebsaufspaltung .....	336
4.1	Die Voraussetzungen der Betriebsaufspaltung .....	336
4.2	Arten der Betriebsaufspaltung .....	338
4.2.1	Die echte und unechte Betriebsaufspaltung .....	338
4.2.2	Mitunternehmerische Betriebsaufspaltung und kapitalistische Betriebsaufspaltung .....	338
4.3	Rechtsfolgen einer Betriebsaufspaltung .....	338
4.4	Vorteile einer Betriebsaufspaltung .....	339
4.4.1	Haftungsbeschränkung .....	339
4.4.2	Mitbestimmung .....	339
4.4.3	Rechnungslegungs- und Publizitätspflicht .....	340
4.4.4	Steuerliche Aspekte .....	340
4.4.5	Nachteile und Risiken .....	341
5.	Belastungsvergleich Personengesellschaft und Kapital- gesellschaft .....	341
5.1	Steuerlast Kapitalgesellschaft .....	342
5.1.1	Steuerlast der Kapitalgesellschaft selbst .....	342
5.1.2	Steuerlast der Gesellschafter der Kapital- gesellschaft .....	342
a)	Natürliche Person als Anteilseigner .....	342
b)	Kapitalgesellschaft als Anteilseigner .....	343

5.2	Steuerlast Personengesellschaft/Einzelunternehmen . . . . .	343
5.2.1	Einkommensteuer. . . . .	343
5.2.2	Gewerbesteuer . . . . .	343
5.2.3	Einkommensteuerliche Entlastungsmöglichkeiten. . . . .	344
5.2.4	Musterrechnung Steuerlast. . . . .	344
	a) Überblick zur generellen steuerlichen Belastung	344
	b) Musterrechnung. . . . .	345
5.3	Fazit . . . . .	345
<b>B.</b>	<b>Steuerliche Optimierung durch Umstrukturierungen . . . . .</b>	<b>347</b>
1.	Möglichkeiten und Voraussetzungen einer steuerneutralen Umstrukturierung. . . . .	347
1.1	Rechtsformwechsel von Konzernunternehmen. . . . .	349
1.2	Verschlinkung von Konzernstrukturen. . . . .	352
1.3	Umstellen von Konzernstrukturen . . . . .	354
1.4	Erweiterung von Konzernstrukturen . . . . .	360
1.5	Aufteilung von Konzernstrukturen . . . . .	361
2.	Möglichkeiten und Grenzen des zeitlichen Rückbezugs von Übertragungsvorgängen (Rückwirkung). . . . .	362
3.	Durchführung einer steuerneutralen Umstrukturierung . . . . .	364
3.1	Vorbereitungsphase . . . . .	364
3.2	Beschlussphase und notarielle Beurkundung. . . . .	368
3.3	Vollzugsphase . . . . .	369
4.	Fallstricke bei Umstrukturierungen. . . . .	370
4.1	Keine (Mit-)Übertragung wesentlicher Betriebsgrundlagen. . . . .	370
4.2	Wegfall von Verlusten und Verlustvorträgen . . . . .	371
4.3	Immobilien und Grundstücke: Risiko Grunderwerbsteuer . . . . .	373
4.4	Umstrukturierungen im Zusammenhang mit Organschaften . . . . .	374
4.5	Nichteinhaltung von Melde- und Behaltensfristen. . . . .	374
<b>C.</b>	<b>Steuerliche Optimierung durch Organschaften . . . . .</b>	<b>377</b>
1.	Ertragsteuerliche Organschaft . . . . .	377
1.1	Einsatzmöglichkeiten und Vorteile . . . . .	377
1.2	Begründung . . . . .	379
1.2.1	Organgesellschaft. . . . .	379
1.2.2	Organträger . . . . .	380
1.2.3	Finanzielle Eingliederung . . . . .	383
1.2.4	Gewinnabführungsvertrag . . . . .	385
1.2.5	Typische Praxisfälle . . . . .	390
1.3	Durchführung. . . . .	393
1.3.1	Finanzielle Eingliederung . . . . .	393
1.3.2	Gewinnabführungsvertrag . . . . .	393
1.3.2.1	Fünfjahreszeitraum. . . . .	393
1.3.2.1.1	Fristbeginn . . . . .	393
1.3.2.1.2	Laufzeit . . . . .	394
1.3.2.1.3	Fristende . . . . .	394
1.3.2.2	Ordnungsgemäße Buchführung . . . . .	394
1.3.2.3	Gewinnabführung . . . . .	395

1.3.2.3.1	Berechnung Abführungsbetrag . . . . .	395
1.3.2.3.2	Durchführung der Abführung . . . . .	397
1.3.2.3.3	Fälligkeit . . . . .	398
1.3.2.4	Rücklagenbildung und -auflösung . . . . .	398
1.3.2.4.1	Vorvertragliche Rücklagen . . . . .	398
1.3.2.4.2	Vertragliche Rücklagen . . . . .	398
1.3.2.5	Verlustübernahme . . . . .	399
1.3.2.5.1	Berechnung . . . . .	399
1.3.2.5.2	Durchführung der Verlustübernahme . . . . .	399
1.3.2.5.3	Fälligkeit . . . . .	399
1.3.2.6	Ausgleichszahlungen . . . . .	399
1.4	Beendigung . . . . .	400
1.4.1	Steuerliche Konsequenzen . . . . .	400
1.4.2	Typische Gründe für Scheitern der Organschaft . . . . .	401
1.4.3	Vertragliche Kündigung und Aufhebung GAV. . . . .	402
2.	Umsatzsteuerliche Organschaft . . . . .	404
2.1	Bedeutung für die Konzernsteuerpraxis . . . . .	404
2.2	Begründung . . . . .	406
2.2.1	Organträger . . . . .	406
2.2.2	Organgesellschaft . . . . .	407
2.2.3	Finanzielle Eingliederung . . . . .	408
2.2.4	Organisatorische Eingliederung . . . . .	409
2.2.4.1	Personelle Verflechtung durch Geschäftsführung des Organträgers: . . . . .	410
2.2.4.2	Personelle Verflechtung durch Mitarbeiter des Organträgers . . . . .	410
2.2.4.3	Eingliederung oder Beherrschungsvertrag: . . . . .	411
2.2.4.4	Schriftlich fixierte Verträge: . . . . .	411
2.2.5	Wirtschaftliche Eingliederung . . . . .	412
2.2.6	Gesamtbild der Verhältnisse . . . . .	413
2.3	Durchführung . . . . .	414
2.3.1	Verhältnis Zivil- und Umsatzsteuerrecht . . . . .	414
2.3.2	Grundfall . . . . .	414
2.3.2.1	Ausgangsleistungen . . . . .	414
2.3.2.2	Eingangsleistungen . . . . .	415
2.3.3	Nicht erkannte Organschaft . . . . .	415
2.3.3.1	Ausgangsleistungen . . . . .	415
2.3.3.2	Eingangsleistungen . . . . .	416
2.3.4	Zu Unrecht angenommene Organschaft . . . . .	416
2.3.4.1	Ausgangsleistungen . . . . .	416
2.3.4.2	Eingangsleistungen . . . . .	416
2.4	Beendigung der umsatzsteuerlichen Organschaft . . . . .	417
2.4.1	Gründe . . . . .	417
	a) Krise . . . . .	417
	b) Insolvenz . . . . .	417
	c) Liquidation . . . . .	418
	d) Auflösung . . . . .	419
2.4.2	Konsequenzen und Risiken der Beendigung . . . . .	419

<b>D. Steuerliche Optimierung durch Nachfolgegestaltung</b> . . . . .	423
1. Grundsätzliche Überlegungen bei der Nachfolgegestaltung . . . . .	423
1.1 Der beste Zeitpunkt der Übertragung . . . . .	423
1.2 An wen soll übertragen werden? . . . . .	424
2. Das System des Erbschaftsteuergesetzes . . . . .	425
2.1 Der Anwendungsbereich des ErbStG – wann fällt Steuer an? . . . . .	425
2.1.1 Die sachliche Steuerpflicht . . . . .	425
2.1.1.1 Die Schenkungssteuerpflicht . . . . .	425
2.1.1.2 Die Erbschaftsteuerpflicht . . . . .	425
2.1.1.3 Die persönliche Steuerpflicht . . . . .	426
2.2 Zeitpunkt der Steuerentstehung und Bewertungsstichtag . . . . .	427
2.3 Die Bemessungsgrundlage der Schenkungssteuer . . . . .	427
2.4 Die Bewertung des steuerpflichtigen Erwerbs . . . . .	428
2.4.1 Anteile an in- und ausländischen Kapitalgesellschaften . . . . .	428
2.4.1.1 Anteile an börsennotierten Kapitalgesellschaften . . . . .	428
2.4.1.2 Anteile an nicht börsennotierten Kapitalgesellschaften . . . . .	428
2.4.2 Grundbesitz . . . . .	429
2.4.3 Inländisches Betriebsvermögen . . . . .	429
2.4.4 Ausländischer Grundbesitz und ausländisches Betriebsvermögen . . . . .	430
2.5 Abzugsfähige Nachlassverbindlichkeiten . . . . .	430
2.6 Steuerbefreiungen . . . . .	430
2.6.1 Sachliche Steuerbefreiungen . . . . .	430
2.6.1.1 Steuerbefreiung für Familienheime . . . . .	430
2.6.1.2 Steuerbefreiung für zu Wohnzwecken vermietete Grundstücke . . . . .	431
2.6.1.3 Steuerbefreiung von Betriebsvermögen, Betrieben der Land- und Forstwirtschaft und Anteilen an Kapitalgesellschaften . . . . .	431
2.6.1.3.1 Grundsätzliche Voraussetzungen . . . . .	431
2.6.1.3.2 Fallstricke und Gestaltungsoptionen . . . . .	432
2.6.1.3.3 Zeitliche Geltung der steuerlichen Privilegierung . . . . .	433
2.6.2 Persönliche Steuerbefreiungen . . . . .	434
2.6.2.1 Die Steuerklassen (§ 15 ErbStG) . . . . .	434
2.6.2.1.1 Steuerklasse I: . . . . .	434
2.6.2.1.2 Steuerklasse II: . . . . .	435
2.6.2.1.3 Steuerklasse III: . . . . .	435
2.6.2.2 Der persönliche Freibetrag . . . . .	435
2.6.2.3 Der Versorgungsfreibetrag . . . . .	436
2.7 Die Berechnung der Erbschaftsteuer . . . . .	436
2.7.1 Regelsteuersatz . . . . .	436
2.7.2 Tarifbesonderheiten . . . . .	436
2.7.2.1 Progressionsvorbehalt . . . . .	436
2.7.2.2 Härteausgleich . . . . .	436
2.7.2.3 Tarifbegrenzung beim Erwerb von Betriebsvermögen . . . . .	437
2.7.2.4 Berücksichtigung früherer Erwerbe . . . . .	437

2.8	Festsetzung und Erhebung der Steuer. . . . .	437
2.9	Allgemeines Prüfschema. . . . .	438
3.	Die Schenkung – schenkungssteuerliche und zivilrechtliche Aspekte . . . . .	438
3.1	Die Besteuerung der Schenkung . . . . .	438
3.1.1	Die freigiebige Zuwendung (§ 7 Abs. 1 Nr. 1 ErbStG) . . . . .	438
3.1.2	Gesellschaftsrechtliche Vorgänge. . . . .	439
3.1.2.1	Gesellschaftsanteil mit Buchwertklausel (§ 7 Abs. 5 ErbStG). . . . .	439
3.1.2.2	Gesellschaftsanteil mit Gewinnübermaß (§ 7 Abs. 6 ErbStG). . . . .	440
3.1.2.3	Gesellschaftsanteil bei Ausscheiden eines Gesellschafters (§ 7 Abs. 7 ErbStG) . . . . .	440
3.1.2.4	Disquotale Einlage (§ 7 Abs. 8 ErbStG) . . . . .	441
3.1.3	Steuerliche Optimierungsmöglichkeiten der Schenkung . . . . .	441
3.1.3.1	Der Nießbrauch als Mittel zur Steuerreduktion . . . . .	441
3.1.3.1.1	Grundsätzliches . . . . .	441
3.1.3.1.2	Nießbrauch bei begünstigtem Betriebsvermögen (§§ 13a, 13b ErbStG) . . . . .	443
3.1.3.2	Die vorweggenommene Erbfolge . . . . .	444
3.1.3.3	Die Vereinbarung eines Widerrufsrechtes. . . . .	444
3.1.3.3.1	Das gesetzliche Widerrufsrecht. . . . .	444
3.1.3.3.2	Das vertragliche Widerrufsrecht . . . . .	445
3.1.3.4	Die Begründung einer Betriebsaufspaltung . . . . .	446
3.1.3.5	Der Wegzug ins Ausland. . . . .	447
3.2	Zivilrechtliche Aspekte . . . . .	447
4.	Der Erbfall – erbschaftsteuerliche und zivilrechtliche Aspekte . . . . .	448
4.1	Die Besteuerung des Erbfalls . . . . .	448
4.1.1	Der Anwendungsbereich des ErbStG beim Erbfall . . . . .	448
4.1.1.1	Schenkungen auf den Todesfall . . . . .	448
4.1.1.2	Verträge zugunsten Dritter . . . . .	448
4.1.1.3	Vollziehung einer Auflage oder Erfüllung einer Bedingung. . . . .	448
4.1.1.4	Abfindung für die Ausschlagung einer Erbschaft oder eines Vermächtnisses oder für den Verzicht auf den entstandenen Pflichtteilsanspruch . . . . .	449
4.1.2	Steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten beim Erbfall . . . . .	449
4.1.2.1	Allgemeines. . . . .	449
4.1.2.2	Steuerfalle Berliner Testament . . . . .	449
4.1.2.2.1	Fußangel 1: Die Doppelbesteuerung des Nachlasses. . . . .	450
4.1.2.2.2	Fußangel 2: Die Bindungswirkung. . . . .	451
4.1.2.2.3	Fußangel 3: Die Pflichtteils-Strafklausel . . . . .	451
4.1.2.2.4	Fazit . . . . .	452
4.1.2.2.5	Alternativen zum Berliner Testament. . . . .	452



4.2	Zivilrechtliche Aspekte . . . . .	452
4.2.1	Die Grundprinzipien des Erbrechts . . . . .	452
4.2.2	Erbfolge . . . . .	453
4.2.2.1	Die gesetzliche Erbfolge . . . . .	453
4.2.2.1.1	Das gesetzliche Erbrecht der Verwandten . . . . .	453
4.2.2.1.2	Das Erbrecht des Ehegatten . . . . .	454
4.2.2.2	Die gewillkürte Erbfolge . . . . .	455
4.2.2.2.1	Allgemeines zum Testament . . . . .	455
4.2.2.2.2	Das gemeinschaftliche Testament . . . . .	455
4.2.2.2.3	Der Erbvertrag . . . . .	456
4.2.2.2.4	Das Vermächtnis . . . . .	456
4.2.2.2.5	Die Begrenzungen der Testierfreiheit . . . . .	456
4.2.3	Die Erbengemeinschaft . . . . .	457
4.2.4	Die Erbauseinandersetzung . . . . .	457
4.2.5	Testamentsvollstrecker – sinnvoll oder unnötig? . . . . .	458
4.2.5.1	Aufgaben des Testamentsvollstreckers . . . . .	458
4.2.5.2	Auswahlkriterien . . . . .	459
4.2.5.3	Handlungsempfehlung . . . . .	460

## **Teil 4: Konzernrechnungslegung im Mittelstand**

<b>Motivation</b> . . . . .	465
1. Grundlagen der Konzernrechnungslegung. . . . .	466
1.1 Der Konzernbegriff . . . . .	466
1.2 Verbundbeziehungen in der Rechnungslegung. . . . .	466
1.3 Theorie und Aufgabe der Konzernrechnungslegung. . . . .	467
1.4 Bedeutung und Adressaten der Konzernrechnungslegung. . . . .	469
1.5 Regelungen zur Konzernrechnungslegung. . . . .	469
2. Bestandteile des Konzernabschlusses und Konzernlagebericht. . . . .	472
2.1 Überblick . . . . .	472
2.2 Konzernbilanz . . . . .	472
2.3 Konzernerfolgsrechnung. . . . .	473
2.4 Konzernkapitalflussrechnung. . . . .	473
2.5 Konzerneigenkapitalspiegel. . . . .	474
2.6 Konzernsegmentberichterstattung. . . . .	475
2.7 Konzernanhang . . . . .	476
2.8 Konzernlagebericht. . . . .	477
3. Aufstellungspflicht eines Konzernabschlusses . . . . .	478
3.1 Verpflichtung zur Konzernrechnungslegung . . . . .	478
3.2 Zeitliche Anforderungen an Aufstellung, Billigung, Offenlegung und Prüfung. . . . .	480
3.3 Möglichkeiten der Befreiung von der Konzernrechnungs- legung. . . . .	481
4. Abgrenzung des Konsolidierungskreises . . . . .	483
4.1 Konsolidierungskreis im engeren und im weiteren Sinne . . . . .	483
4.2 Weltabschlussprinzip für Tochterunternehmen und Voll- konsolidierungspflicht. . . . .	485

4.3	Einbeziehungswahlrechte des § 296 HGB für Tochter- unternehmen . . . . .	485
4.4	Einbeziehung von Gemeinschaftsunternehmen . . . . .	486
4.5	Einbeziehung von assoziierten Unternehmen . . . . .	487
5.	Erstellung und Anpassung der konsolidierungsfähigen Abschlüsse . . . . .	488
5.1	Bilanzierungs-, Bewertungs- und Ausweisvorschriften . . . . .	488
5.2	Konzernabschlussstichtag . . . . .	490
5.3	Währungsumrechnung . . . . .	490
6.	Latente Steuern im Konzern . . . . .	491
7.	Konsolidierungsmaßnahmen . . . . .	494
7.1	Vollkonsolidierung von Tochterunternehmen . . . . .	495
7.1.1	Kapitalkonsolidierung . . . . .	495
7.1.2	Schuldenkonsolidierung . . . . .	499
7.1.3	Zwischenergebniseliminierung . . . . .	500
7.1.4	Aufwands- und Ertragskonsolidierung . . . . .	502
7.2	Quotenkonsolidierung von Gemeinschaftsunternehmen . . . . .	503
7.3	Equity-Bewertung von Anteilen an assoziierten Unternehmen . . . . .	504
8.	Besonderheiten der Konzernrechnungslegung nach dem PublG. . . . .	507
8.1	Konzernrechnungslegungspflicht nach PublG . . . . .	507
8.2	Befreiungsmöglichkeiten von der Konzernrechnungslegung. . . . .	507
8.3	Befreiende Wirkung eines PublG-Konzernabschlusses . . . . .	508
8.4	Inhalt und Bestandteile des Konzernabschlusses nach dem PublG. . . . .	509
9.	Folgewirkungen der Konzernrechnungslegung für die einzelgesellschaftliche Rechnungslegung, Prüfung und Offenlegung . . . . .	510
9.1	Erleichterungsmöglichkeiten für Kapitalgesellschaften. . . . .	510
9.2	Erleichterungsmöglichkeiten für Personenhandels- gesellschaften. . . . .	512
9.3	Gestaltungen und faktische Grenzen der Erleichterung in der Praxis . . . . .	514
10.	Bilanzpolitische Überlegungen. . . . .	515
11.	Schlussbemerkungen . . . . .	516
	Literaturverzeichnis . . . . .	517
	Herausgeber- und Autorenverzeichnis . . . . .	527
	Stichwortverzeichnis . . . . .	531



# Einleitung

## 1. Wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes in Deutschland

Das Bundeswirtschaftsministerium titelt in Broschüren mit „German Mittelstand – Motor der deutschen Wirtschaft“. Auch wenn man sich an „wir können alles, außer Hochdeutsch“ erinnert fühlt, so darf man eines nicht unterschätzen: Maßgeblich für unseren Wirtschaftsraum sind nicht google oder facebook, die nachhaltig Arbeitsplätze schaffen, den Mitarbeitern Löhne und Gehälter zahlen, von denen diese dann Konsum betreiben und damit diese Werte wiederum dem Wirtschaftskreislauf zuführen. 1

Verzichtet man auf müßige Versuche, den Mittelstand als solchen zu definieren<sup>1</sup> und belässt man es bei der einfachen Betrachtung des in Deutschland ansässigen Unternehmertums, dann sind plakative Aussagen in Studien leichter zu verdauen, die bis zu 99% aller deutschen Unternehmen zum Mittelstand zählen (siehe nachstehende Abbildung).<sup>2</sup> 2

Gibt man sich mit statistischen Unschärfen zufrieden und zeigt sich bereit, für den Zweck dieses Buches zu vernachlässigen, dass einer jeden Statistik zwingend eine bestimmte Fragestellung und deren spezifische Formulierung innewohnt mit ihrer partikularen intrinsischen Eigenmotivation, so kann man doch daraus eine Erkenntnis entnehmen – wenn schon nicht ableiten im engen Wortsinne: Ohne die außerordentliche Vielzahl der Unternehmen in Deutschland in ihrer Einzigartigkeit und der zu Grunde liegenden Schaffenskraft wäre unsere Volkswirtschaft nicht dort, wo sie ist. Ohne den deutschen Mittelstand wären wir nicht in der Lage, den Staatsapparat zu finanzieren und uns selbst ein überaus beachtliches Maß an Wohlstand und Wohlfahrt zur Verfügung zu stellen. 3

---

1 Einen Überblick über Definitionen findet man beim Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. unter <http://www.bdi.eu/Mittelstand.htm> (am 03.02.2015 abgerufen).

2 German Mittelstand, Veröffentlichung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, abrufbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/factbook-german-mittelstand,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>. (am 03.02.2015 abgerufen).

### „German Mittelstand“ auf einen Blick

**Mehr als 99 % aller deutschen Unternehmen** gehören zum „German Mittelstand“

Der „German Mittelstand“ steuert fast **52 % zur gesamten Wirtschaftsleistung** des Landes bei.

Der „German Mittelstand“ erwirtschaftet rund **37 % des gesamten Umsatzes** deutscher Unternehmen, 2011 waren das rund 2 Billionen Euro.

Der „German Mittelstand“ hat rund **15,5 Millionen Beschäftigte**. Das entspricht etwa 60 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.

Mit einem **Ausbildungsangebot** trägt der „German Mittelstand“ maßgeblich zur international vergleichsweise **niedrigen Jugendarbeitslosenquote von 7,9 %** bei.

Der **Auslandsumsatz** des „German Mittelstand“ steigt seit Jahren an und lag 2010 bei **186,1 Mrd. Euro**.

**Abbildung 1:** „German Mittelstand“ auf einen Blick

- 4 Der Unternehmer in Deutschland hat enorme volkswirtschaftliche Bedeutung als Wirtschaftskraft und Triebfeder für Prosperität. Über die Ursachen dessen lässt sich letztlich nur spekulieren. Statistische Erhebungen über den Anteil der Familienunternehmen am gesamten Mittelstand oder den Anteil an eigentümergeführten Unternehmen an dieser Gesamtheit leiden stets an der Definition des Mittelstandes, die von den Autoren bewusst ausgeklammert wird, da es bekanntlich an einer treffsicheren Abgrenzung fehlt. Jedoch zeigt sich deutlich, dass es beachtlich viele Familienunternehmen im mittelständischen Unternehmerumfeld gibt, und viele davon sind eigentümergeführt oder zumindest stark vom Gründer oder dessen Nachfahren geprägt. Dieser Umstand führt zugleich zu zweierlei Aussagen: Die Unternehmerfamilie macht das Unternehmen zu einem Familienunternehmen, da sie ihre besondere persönliche Note hinzugibt und damit das Unternehmen von anderen Unternehmen abgrenzt – ein unschlagbarer Unique Selling Point. Zum Zweiten trifft die Aussage zu, dass motivierte Mitarbeiter ihre Schaffens- und Innovationskraft lieber einem Menschen zur Verfügung stellen als einem gesichtslosen Konzerngebilde – der Mensch als soziales Wesen leistet Überdurchschnittliches nur für Menschen, nicht für Strukturformationen oder schlicht für Lohn und Gehalt.
- 5 Dabei ist die Bedeutung des Mittelstandes in Deutschland volkswirtschaftlich noch in einer anderen Dimension zu beleuchten. Globalisierung und Digitalisierung wurden rasch als Bedrohung oder zumindest deutlich spürbare Herausforderung für unsere Volkswirtschaft gesehen; das ruft wieder den Mittelstand auf den Plan, denn die deutsche Volkswirtschaft ist auf den Mittelstand angewiesen bzw. fußt zu ganz erheblichen Anteilen aus diesem. Doch weder Globalisierung noch Digitalisierung von Gesellschaft und Wirtschaft haben bisher schädigenden Einfluss gehabt. Scheinbar mühelos hat sich der Wandel vollziehen lassen können und neue Chancen wurden erkannt und genutzt. Erneut lässt sich über die Hintergründe und wesentlichen Stellschrauben nur spekulieren. Allerdings liegt die Vermutung nahe,

dass die beachtliche Innovationsbereitschaft der deutschen Unternehmer und die sehr hohe Anzahl an „hidden champions“ und nischenartig agierenden Weltmarktführern hierfür nicht gänzlich ohne Bedeutung sein dürften. Grundlage für Innovationsbereitschaft ist einerseits das Kennen und Erkennen des eigenen Marktumfeldes mit dessen veränderten Bedürfnissen sowie andererseits die Motivation zur Anpassung an Veränderungen oder sogar das Auslösen solcher. Unternehmerische Innovation kommt in der Regel von Mitarbeitern, denen der Unternehmer ein Umfeld schafft, welches die Mitarbeiter hierzu motiviert. Mit der Bereitschaft zur Veränderung, Anpassung und womöglich Revolution ist der internationale Wettbewerb jedoch vom Risiko zur Chance geworden. Eine Befragung des Bundesverbandes der Industrie e.V. aus dem Jahre 2011 zeigt, dass bereits 90 % der deutschen Familienunternehmen ihre Dienstleistungen oder Produkte auch auf internationalen Märkten anbieten. Nimmt man die Familienunternehmen nun als pars pro toto des deutschen Mittelstandes, wird die Globalisierung also als das Schaffen neuer Märkte verstanden und genutzt. Die Bedeutung des Mittelstandes in einer globalisierten Welt zeigt sich also in der aktiven Teilhabe und der Nutzung der sich hieraus entwickelnden Chancen.

Kurz gesagt gestatten sich die Autoren, die Bedeutung des Mittelstandes auf diese einfache Art und Weise zu ermessen: Ohne die mittelständischen Unternehmer in Deutschland könnten wir uns Deutschland nicht leisten. 6

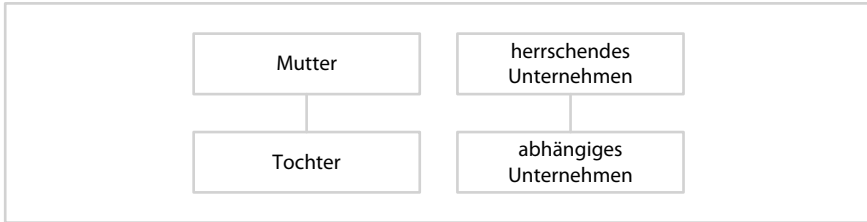
## 2. Der Begriff des Konzerns

Wenn landläufig von Konzernen gesprochen wird, zeichnet man üblicherweise das Bild komplexer Strukturen und ungeheurer Größe und Wirtschaftsmacht. Ähnlich verbinden wir im deutschen Sprachgebrauch mit dem Wort Firma nicht die namentliche Bezeichnung, wie sie im Handelsregister nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches eingetragen ist, sondern stellen uns dabei bildlich einen Industrie- oder Bürobetrieb vor („ich gehe heute in die Firma“). Überraschend ähnlich verhält es sich mit dem Begriff der Holding. Führt eine Unternehmung die Bezeichnung Holding, so suggeriert dies Größe, Komplexität und damit einhergehende Kompetenz und vielleicht sogar Internationalität. Entsprechendes gilt für die Bezeichnung Unternehmensgruppe. 7

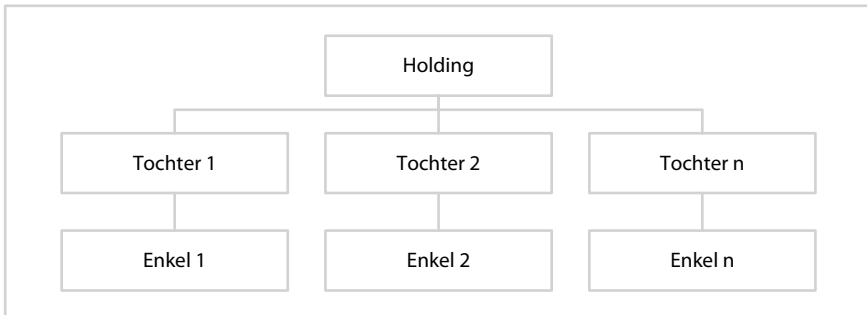
Im Rechtssinn<sup>3</sup> versteht man unter Konzern jedoch etwas anders und auch im Sinne dieses Buches soll der Begriff einer trennscharfen Definition zugeführt werden. Nach § 18 AktG handelt es sich nach gesellschafts- und konzernrechtlicher Auffassung um ein Gebilde, in welchem mindestens zwei rechtlich selbständige Unternehmen unter einheitlicher Leitung stehen, wie etwa die Verhältnisse Mutter zu Tochter, herrschendes zu abhängigem Unternehmen oder eben Holding zu Tochter- und Enkelunternehmen: 8

---

3 Sofern der Leser sich einen Überblick über den Streitstand in der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Begriff des Konzerns verschaffen möchte, sei auf die Fundstellen bei Hasselbach/Naworth/Röding, Beck'sches Holding Handbuch, 1. Aufl. 2011, Rn. 8 verwiesen.



**Abbildung 2:** Konzernbegriff nach § 18 AktG



**Abbildung 3:** Konzernbegriff nach § 18 AktG am Beispiel der Holding

- 9 Praktisch bedeutet dies übrigens, dass auch eine natürliche Person oder eine Personengemeinschaft das herrschende Konzernunternehmen sein kann. Es treffen also sämtliche gesetzlichen und von der Rechtsprechung aufgestellten Regelungen zum Schutze der Tochtergesellschaften und damit letztlich der Gläubiger vor dem Ausbluten derselben ggf. dann die natürliche Person, die an der Spitze eines solchen Gebildes steht. Dies ist gerade bei Familienunternehmen und folglich im Mittelstand keine Seltenheit. Sollte also angedacht sein, ein solches Gebilde nicht lediglich zu Zwecken der Strukturierung bzw. Ordnung oder Trennung von Geschäftsfeldern und Risiken zu nutzen, sondern beispielsweise auch zu sog. Cash-Pooling- oder Verlustausgleichszwecken, so ist ein Blick auch auf die konzernrechtliche Dimension des geplanten Vorgehens für das herrschende Unternehmen (ggf. die Unternehmerfamilie) zu werfen.
- 10 Der Begriff des Konzerns begegnet dem Unternehmer über den üblichen Sprachgebrauch hinaus in der Regel im Umfeld der Vorschriften über die Rechnungslegung und Offenlegung derselben im elektronischen Bundesanzeiger. Zudem ist in den Vorschriften der §§ 290 ff. HGB von Konzernabschluss (statt Jahresabschluss) etc. die Rede. Sofern dies für den Leser von Bedeutung ist, wird an der entsprechenden Stelle darauf genauer eingegangen werden.

Um vorliegend möglichst gängige Begrifflichkeiten für die Zwecke einer übergreifenden Darstellung zu verwenden, wird im Folgenden auch die nicht als Konzern i.S.d. § 18 AktG einzustufende Unternehmensgruppe als Konzern bezeichnet.

Für die Unternehmen eines solchen Konzerns sind ebenfalls verschiedene Begrifflichkeiten denkbar und gebräuchlich. Die Holding wird auch als Muttergesellschaft bezeichnet, die Gesellschafter der Tochtergesellschaft ist. Bei mehrstufigen Strukturen wird das Verwandtschaftsverhältnis ausgeweitet. Die Großmuttergesellschaft hält Beteiligungen an ihrer Tochtergesellschaft, die wiederum als Muttergesellschaft an der Tochtergesellschaft beteiligt ist usw. Für spezifische Zwecke bestehen eigene Begrifflichkeiten. So wird z.B. für steuerliche Zwecke in Fällen einer Organschaft von Organträger und Organgesellschaft gesprochen.

Im Rahmen der vorliegenden Darstellung werden aus Gründen der leichteren Verständlichkeit die Begriffe der Konzernobergesellschaft und der Konzernuntergesellschaft für sämtliche Konstellationen verwendet, in denen nicht spezifische Strukturen bzw. Aufgaben (z.B. Finanzholding oder Managementholding) angesprochen werden.

### 3. Der Konzern im Mittelstand

Ein Konzern ist also immer dann gegeben, wenn ein Unternehmen als rechtlich selbständige Einheit (zumeist eine Gesellschaft) gemeinsam mit einem anderen Unternehmen in einheitlicher Leitung steht. Dies ist also bereits dann der Fall, wenn beispielsweise die Familie eine Vermögensverwaltungsgesellschaft hält und darunter eine oder mehrere operativ tätige Gesellschaften angesiedelt sind. 11

So vielfältig wie der Mittelstand, so vielfältig sind auch die verschiedenen Ausprägungen des mittelständischen Konzerns.<sup>4</sup> Am leichtesten fällt noch eine Zusammenfassung wesentlicher Charakteristika, die bei einem mittelständischen Konzern regelmäßig gegeben sind, wobei auch insofern die Ausnahme die Regel bestätigt. 12

Ein mögliches und durchaus aussagekräftiges Differenzierungskriterium ist die Frage nach der Struktur der Gesellschafter/Eigentümer eines Unternehmens. Wie bereits erwähnt, ist gerade für den Mittelstand die Beteiligung der Unternehmerfamilie typisch und prägend. Die Konzernobergesellschaft ist in diesen Fällen oftmals eine Familienholding, an der die einzelnen Familienmitglieder zumindest vermögensmäßig beteiligt sind. Typisch ist hier die herausgehobene Stellung des Unternehmensgründers, der regelmäßig die maßgeblichen Entscheidungs- und Führungsbefugnisse in sich vereint.

Gerade aus dieser oftmals substantiellen Leitungsfunktion des Eigentümers folgt auch die Tatsache, dass ergänzende Stabs-/Zentralfunktionen (Recht, Steuern, Marketing usw.) in aller Regel eher schlank gehalten werden. Die meisten mittelständischen Unternehmer scheuen den Aufbau eines administrativen „Wasserkopfes“, wie er sich teilweise bei anderen Konzernen entwickelt hat, schon aus Kostengründen. Zudem vertrauen viele Eigentümer, gerade der Gründergeneration, bei unternehmerischen Entscheidungen immer noch mehr auf ihren eigenen gesunden Menschenverstand als auf das Urteil 13

4 Zu den typischen Konzernstrukturen vgl. unten Glpkt. Teil 1 A.1.2.



einzelner Spezialisten – ein Umstand, der sicherlich zum Erfolg des deutschen Mittelstands beigetragen hat, aber auch das Leben für (externe) Berater nicht unbedingt einfacher macht.

Aus diesem Selbstverständnis des Eigentümers folgt zumeist auch der unternehmerische Anspruch, eigenverantwortlich die Leitung des Unternehmens zu bestimmen, d.h. die Unternehmensführung durch weitere Manager/Geschäftsführer (sog. „Fremdorganschaft“) auf das Notwendigste zu beschränken. Eine weitere Konsequenz ist die fehlende Bereitschaft vieler mittelständischer Unternehmer, Entscheidungen auf mit Arbeitnehmern besetzte Gremien (und deren nicht allein durch den Eigentümer bestimmte Mitglieder) zu übertragen.

- 14 Im Gegensatz zu den deutschen Großkonzernen, deren Wurzeln allerdings regelmäßig auch in ursprünglich mittelständisch geprägten Strukturen und Familienunternehmen zu finden sind, sind damit für den mittelständischen Konzern zusammenfassend die folgenden Eigenschaften charakteristisch:
- eine deutliche Tendenz zur Übernahme unternehmerischer Verantwortung durch die Eigentümer und damit keine Delegation auf externe Manager bzw. sonstige Gremien (soweit rechtlich möglich),
  - eine oftmals weniger starke Ausprägung bzw. personelle Besetzung administrativer Abteilungen.

#### **4. Der „Lebenszyklus“ des Konzerns**

- 15 Gleichgültig, welche Struktur der Konzern im Einzelnen besitzt und welche prägenden Eigenschaften ihn jeweils charakterisieren, gemeinsam haben sämtliche Konzerntypen die Tatsache, dass sie mit der Entwicklung einer mehrgliedrigen Struktur entstehen und mit deren Wegfall wieder vergehen. Denn der Konzern setzt begrifflich die Existenz einer zweiten Gesellschaft voraus, er entsteht daher erst mit deren Gründung. Mit der Etablierung der Konzernstruktur werden damit die Weichen für die spätere rechtliche und steuerliche Behandlung gelegt. Wird in dieser essentiellen Phase ein maßgeblicher Aspekt übersehen oder eine erkennbare Entwicklung nicht bereits antizipiert, kann dies regelmäßig nur mit großem organisatorischen Aufwand wieder behoben werden, vgl. Glpkt. Teil 3 B.

Die in der Gründungsphase getroffenen Entscheidungen setzen sich im täglichen Betrieb des Konzerns fort und bestimmen teilweise massiv die internen Abläufe und rechtlichen Anforderungen. Ob eine Kapitalgesellschaft oder eine Personengesellschaft Konzernobergesellschaft ist, ob die Beteiligungen an den ausländischen Tochterunternehmen über eine ausländische Zwischenholding gebündelt werden, oder aber direkt vom deutschen Mutterunternehmen gehalten werden, hat substantielle Auswirkungen auf die Haftung der Eigentümer, die Besteuerung der Unternehmensgruppe, die anwendbaren Rechnungslegungs- und Offenlegungsvorschriften und vieles mehr.

Auch die bewusste oder zwangsläufige Beendigung des Konzerns, sei es durch Verkauf, sei es durch Liquidation oder Verlagerung ins Ausland, löst komplexe Rechtsfolgen aus.

Der mittelständische Unternehmer, seine leitenden Mitarbeiter und Berater werden daher in allen Entwicklungsphasen mit vielfältigen und häufig miteinander vernetzten Fragestellungen und Problemen konfrontiert. Diese Problemstellungen für die Entscheider im Konzern adäquat aufzubereiten, zu adressieren und praxisnahe und pragmatische Lösungen darzustellen, ist Aufgabe des vorliegenden Kompendiums. Dabei folgen Struktur und Aufbau dieses Werkes, soweit möglich und für den Leser nachvollziehbar, dem soeben dargestellten Lebenszyklus eines typischen mittelständischen Konzerns. Der Benutzer dieses Handbuches wird damit durch alle Existenzphasen eines mittelständischen Konzerns geleitet und findet für jedes Stadium die passenden Problemlösungen nachvollziehbar und kompakt dargestellt. 16



# **Teil 1: Organisation**



## A. Der Konzern im Aufbau

### 1. Strukturüberlegungen – Warum eine Konzernstruktur?

#### 1.1 Sinn und Zweck von Konzernstrukturen

Der Aufbau eines Konzerns ist nach wie vor teilweise nicht Ausdruck einer bewussten unternehmerischen Entscheidung, sondern ergibt sich als Folge der unternehmerischen Tätigkeit am Markt. Ein Konkurrenzunternehmen wird gekauft, aufgrund der großen Bedeutung eines bestimmten ausländischen Marktes wird in diesem Land eine eigenständige Vertriebsgesellschaft gegründet usw. So entsteht quasi nebenbei eine unternehmerische Struktur, die den Konzernbegriff (vgl. dazu oben Einleitung Ziffer 2) erfüllt. 1

Gerade bei Konzernen, deren Entstehung sich zwangsläufig aus dem Wachstum des Unternehmens ergab, stellt sich früher oder später die Frage nach einer Strukturierung der Unternehmenstätigkeit. Zur Führung der einzelnen Gesellschaften des Unternehmens wird daher oftmals eine Konzernobergesellschaft als **Führungs- oder Managementholding** geschaffen. In dieser werden die strategischen Entscheidungen für den gesamten Konzern getroffen, es erfolgt auch eine strategische Führung der Konzernuntergesellschaften durch Übernahme der Planung, Organisation und Kontrolle der Aktivitäten der gesamten Unternehmensgruppe. Dagegen verbleibt das operative Geschäft bei den einzelnen Konzernuntergesellschaften. Diese Struktur hat den Vorteil, dass zum einen eine einheitliche Leitung des Gesamtunternehmens gewährleistet ist, zum anderen die einzelnen untergeordneten Einheiten jedoch im operativen Geschäft flexibel und damit schnell und marktgerecht agieren können. 2

Daneben existieren selbstverständlich auch Konstellationen, in denen bereits in der Gründungsphase bewusst eine Aufgliederung der unternehmerischen Tätigkeit auf mehrere Gesellschaften vorgenommen wird. Dahinter stehen teilweise wirtschaftliche, teilweise auch rechtliche bzw. steuerliche Aspekte. 3

Gerade für junge Unternehmen in der Gründungs-/Start-Up-Phase, die auf Investoren angewiesen sind, bietet sich die Gründung einer Konzernobergesellschaft, in welcher die Beteiligungen gehalten und verwaltet werden, an (sog. „**Finanzholding**“). An dieser Finanzholding können die interessierten 4

Investoren mit einem entsprechenden Anteil am Eigenkapital/Equity beteiligt werden, ohne dass diese an der bzw. den operativ tätigen Konzernuntergesellschaft(en) beteiligt sein müssten und so als Gesellschafter in das operative Geschäft involviert wären.

- 5 Grundsätzlich bietet sich eine Finanzholding stets an, wenn einige/alle der Gesellschafter keine Beteiligung an den Entscheidungen zum operativen Geschäft wünschen bzw. deren Beteiligung nicht gewollt ist. Gerade bei Familienunternehmen in der zweiten/dritten Generation ist insbesondere auch letzterer Aspekt oftmals durchaus relevant.
- 6 Neben dem Halten und Verwalten der Beteiligungen können auch weitere Funktionen zentral von der Konzernobergesellschaft übernommen werden. Dies gilt z.B. für sämtliche Stabsaufgaben (Recht, Steuern, Rechnungslegung, Marketing, Personal usw.) wie auch Finanzierungsfunktionen, z.B. durch Führung eines Cash Pools. Auf diese Weise entsteht eine **Dienstleistungs-holding**, in der zentralisiert bestimmte Aufgaben für die einzelnen Konzernuntergesellschaften erfüllt werden. Unter steuerlichen Aspekten bietet eine solche Dienstleistungsholding, gerade auch bei grenzüberschreitenden Strukturen, zahlreiche Gestaltungs- und damit Optimierungsmöglichkeiten, jedoch können bei internationalen Sachverhalten gerade unter steuerlichen Aspekten auch gewisse Risiken ausgelöst werden (vgl. dazu eingehend unter Teil 3 A. und B.).
- 7 Sofern von vornherein ein verstärktes Engagement im Ausland angestrebt wird, sei es zur Unterstützung der Vertriebsaktivitäten in bestimmten lokalen Märkten, sei es um über die Auslagerung von Produktionsaktivitäten ins Ausland Vorteile im Lohnkostenbereich zu realisieren, bietet sich oftmals die Gründung einer entsprechenden Auslandsgesellschaft an. Die ansonsten bestehende Möglichkeit, in dem jeweiligen Land eine Betriebsstätte zu unterhalten, ist oftmals – gerade unter steuerlichen Aspekten – deutlich weniger attraktiv (vgl. dazu ausführlich unten, Teil 3 A. und B.). Insbesondere durch die Einschaltung einer Kapitalgesellschaft als Auslandsgesellschaft kommt es zu einer entsprechenden **Abschirmwirkung** (vgl. dazu eingehend unten, Teil 3 A. und B.).
- 8 Haftungsrechtlich oder im Hinblick auf die Risikostreuung und Risikosteuerung erlaubt das Aufteilen unterschiedlicher Geschäftsfelder das Trennen der diesen immanenten Risiken für das Gesamtgebilde. Dies ist konkret denkbar bei Unternehmen mit voneinander stark abweichenden Geschäftsfeldern. Im Mittelstand ist dies häufig anzutreffen, da sie aus der Historie der Familiengeschichte folgt. Denkbar ist es aber auch, unterschiedliche Teile der Wertschöpfungskette innerhalb eines ansonsten homogenen Geschäftsmodells in logische Sparten zu gliedern (Einkauf und Beschaffung, Vertrieb etc.); auch kann es sich anbieten, unterschiedliche Vertriebskanäle in verschiedenen Sparten zu führen. Dies ist von der Grundidee ähnlich der rechtlichen Trennung verschiedener Geschäftsfelder in Sparten.
- 9 Denkt man letztlich auch an den Fall der Krise, so ist der Unternehmer gut beraten, wenn eine wirtschaftliche Verschlechterung in einem seiner Ge-

schäftsfelder oder Märkte sich nicht unmittelbar auch auf die übrigen Vermögensgegenstände auswirkt. Hier sollen jeweils für sinnvolle Einheiten gegründete Gesellschaften verhindern, dass im schlimmsten Falle die Insolvenz einer einzigen solchen Gesellschaft zugleich das gesamte Unternehmen ins Wanken bringt.

Ob nun von Anfang an gewollt oder aber erst im Zuge eines organischen Wachstums, im Ergebnis kommt es oftmals zu einer Aufgliederung der unternehmerischen Tätigkeit in verschiedene Gesellschaften. Dies kann unterschiedliche Ausprägungen und Formen annehmen. 10

## 1.2 Strukturtypen des mittelständischen Konzerns

### 1.2.1 Der Stammhauskonzern

Konzernstrukturen sind gerade im Mittelstand häufig das Ergebnis eines organischen Wachstums des Gesamtunternehmens. Dabei können die Untergesellschaften die später hinzu gekommenen Geschäftsfelder bzw. die Akquisition bestehender (Konkurrenz-)Unternehmen abbilden, ohne dass hier eine weitergehende Ordnung in einzelne Funktionsbereiche o.ä. erfolgt wäre. Die Obergesellschaft ist weiterhin operativ tätig. Sie tritt selbst eigenunternehmerisch am Markt auf, der Einkauf von Rohstoffen, Dienstleistungen, die Fertigung wie auch der Verkauf von Produkten erfolgt direkt über die Obergesellschaft. Daneben hält sie die Beteiligungen an den Untergesellschaften und übt (zunehmend) eine Leitungsfunktion innerhalb des Konzerns aus. In der Literatur wird diese Strukturvariante oftmals als „Stammhauskonzern“ bezeichnet. 11

Oftmals entwickelt sich mit Zeitablauf aus diesem Grundtypus des Konzerns später eine andere Struktur. Deren Gliederung ist regelmäßig von verschiedenen Faktoren, wie z.B. Branchenzugehörigkeit, Zusammensetzung der Eigentümer usw. abhängig. 12

### 1.2.2 Der Holdingkonzern

Gerade bei familiengeführten Konzernen wird das Halten der Beteiligungen vom Stammhaus entkoppelt. Die Eigentümer (= Familienmitglieder) sind in vielen Fällen nur bedingt in das operative Geschäft involviert. Hier werden regelmäßig die Unternehmensbeteiligungen in einer über dem Stammhaus angesiedelten, rein vermögensverwaltenden Holding („Finanzholding“) gehalten. Als Rechtsformen der rein vermögensverwaltenden Holding sind dabei neben den handelsrechtlich üblichen Personenhandels- und Kapitalgesellschaften (oHG, KG bzw. GmbH und AG) die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) und die Stiftung beliebt.<sup>1</sup> 13

Selbstverständlich ist die Einschaltung einer Finanzholding nicht auf Familienunternehmen beschränkt. Gerade auch bei jungen Unternehmen, die auf 14

<sup>1</sup> Zu den entsprechenden steuerlichen Aspekten und Implikationen vgl. bitte unten, Teil 3 A. und B.



Investoren angewiesen sind, kann dem Investor über einen Anteil an der vermögensverwaltenden Holding eine rein vermögensmäßige Beteiligung geboten werden, ohne dass als Gesellschafter eine Verwicklung in operativen Entscheidungen des laufenden Geschäftsbetriebs erforderlich werden würde.

- 15 Dabei ist anzumerken, dass eine reine Finanzholding, die keine Führungsfunktionen gegenüber ihren Untergesellschaften ausübt, mangels einheitlicher Leitung keinen Konzern i.S.d. § 18 AktG begründet.<sup>2</sup> Im Folgenden wird allerdings auch eine solche Unternehmensgruppe der Einfachheit halber als Konzern bezeichnet werden, insbesondere, weil der Begriff des Konzerns nicht auf die aktienrechtliche Definition des § 18 AktG beschränkt ist (vgl. dazu bereits oben, Einleitung Ziffer 2).
- 16 Eine solche dem Stammhaus bzw. dem Restkonzern übergeordnete Holding kann zum einen nur dem Halten der Beteiligungen dienen. Da in der Holding die Beteiligungen und damit die Stimmrechte an den untergeordneten Gesellschaften mit direkter Beteiligung konzentriert sind, bietet es sich jedoch oftmals an, neben der reinen Vermögensverwaltung auch die zentralen Konzernleitungsfunktionen (also v.a. die Strategieplanung, die Finanzierung, das Konzern-Controlling, das konzernweite Rechnungswesen sowie das Personalwesen) in dieser sog. „Managementholding“ anzusiedeln. Generell erscheint die Entkopplung des operativen Geschäftes von den in der Konzernholding verorteten strategischen Entscheidungen und Führungsaufgaben als ein maßgeblicher Vorteil dieser Strukturvariante.
- 17 Durch eine solche konzernleitende Holding wird den Konzernuntergesellschaften regelmäßig die Verantwortung für das operative Geschäft überlassen. Auf diese Weise erhalten die Konzernuntergesellschaften in einem solchen Holdingkonzern die Verantwortlichkeit für ihr jeweiliges Ergebnis und damit auch eine gewisse Eigenständigkeit.<sup>3</sup>
- 18 Eine solche Eigenständigkeit erfordert allerdings auch, dass den einzelnen Konzernuntergesellschaften entsprechende Befugnisse und Mittel zugeteilt werden, die für die eigenständige Erfüllung ihrer Aufgaben am Markt erforderlich sind. Im Falle einer solchen Eigenständigkeit erscheint oftmals eine entsprechende Gliederung der Konzernuntergesellschaften empfehlenswert. Die dabei maßgeblichen Aspekte sind in erster Linie von den Rahmenbedingungen des jeweiligen Konzerns abhängig.

### **1.2.3 Der Sparten- oder Divisionalkonzern**

- 19 Je nach Branche und Geschichte des Konzerns kann eine Einteilung der Konzernuntergesellschaften nach verschiedenen Kriterien erfolgen. Dies können z.B. verschiedene Produkte bzw. Produktlinien, Regionen oder Länder sein.

---

<sup>2</sup> Brähler, Internationales Steuerrecht, 7. Aufl., 333.

<sup>3</sup> Besonders wichtig ist in solchen Konzernstrukturen die Einrichtung und Unterhaltung funktionierender Reporting-Systeme, welche die Information der Obergesellschaft gewährleisten.

Eine solche Aufteilung nach Sparten oder Geschäftsbereichen („Divisionen“) setzt im Allgemeinen eine konzernleitende Holding als Konzernobergesellschaft voraus. Kennzeichnend ist des Weiteren, dass die Konzernuntergesellschaft im Spartenkonzern über eine gewisse Eigenständigkeit verfügt. Insbesondere sind sie regelmäßig ergebnisverantwortlich und haben entsprechende Kontrolle über ihre Kosten. Oftmals können sie im Rahmen der konzerninternen vorgegebenen Ziele ihre Marktaktivitäten frei steuern. Auf diese Weise handelt die einzelne Konzernuntergesellschaft quasi als „Unternehmen im Unternehmen“, was zu einer erhöhten Flexibilität und damit besseren Anpassung an die Erfordernisse des Marktes führen kann.

Diese Gliederung der Konzernuntergesellschaften kann selbstredend noch weiter ausdifferenziert werden.

#### 1.2.4 Der Matrixkonzern

Werden in einen Spartenkonzern noch zusätzliche Leitungsfunktionen etabliert, so führt dies zu einer sog. „Matrixorganisation“. Dabei wird die Leitungsfunktion auf zwei voneinander unabhängige, gleichberechtigte Dimensionen verteilt. Die Mitarbeiter stehen in zugleich zwei gleichrangigen Weisungsbeziehungen. Der Leiter einer Landesgesellschaft muss z.B. operativ an ein bestimmtes Mitglied des Vorstands der Konzernobergesellschaft und gleichzeitig regional an ein anderes Mitglied des Vorstands dieser Konzernobergesellschaft berichten. In aktuellen Matrixkonzernen erfolgt vielfach eine Differenzierung zwischen der disziplinarischen Linienfunktion (meist in der Senkrechten dargestellt) und der fachlichen Weisungskompetenz in der Horizontalen.

Wie die Beispiele bereits zeigen, ist die Struktur eines Matrixkonzerns sehr komplex. Es besteht das Risiko, dass es zu überkreuzenden Zuständigkeiten kommt. Dieses Problem wird in der Praxis oftmals durch zeitlich vorübergehende Projektierungen gelöst, d.h. für eine bestimmte Zeitspanne ist der Mitarbeiter allein einer Linie zugeordnet und von der anderen Linie freigestellt.

Die Matrixorganisation ist aufgrund ihrer Komplexität, ihrer Ansprüche an die interne Organisation und das interne Controlling erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße sinnvoll. Dementsprechend ist diese Strukturvariante in Großkonzernen oftmals üblich, ihre Nutzung im Mittelstand ist allerdings wenig verbreitet.

#### 1.2.5 Die Kombination verschiedener Konzerntypen als Regelfall der mittelständischen Praxis

Bei der Auseinandersetzung mit den verschiedenen gängigen Konzernstrukturen sollte stets bedacht werden, dass auch Mischformen der oben beschriebenen Grundtypen denkbar und möglich sind. So können z.B. gerade in Familienunternehmen die Anteile der Eigentümer in einer rein verwaltenden Finanzholding gebündelt werden, die als Dachholding alleinige Gesellschafterin einer Managementholding ist. Die unter dieser als Zwischenholding

fungierenden Managementholding befindlichen Konzernuntergesellschaften sind wiederum spartenweise/divisional aufgestellt. Schon an diesem kleinen Beispiel wird deutlich, dass die unternehmerische Praxis nicht „den einen“ Konzerntypus kennt, sondern die Konzernstrukturen sich den Vorgaben der Eigentümer, der Branche und des Marktes anpassen.

### **1.3 Aufgaben und Aufbau der Konzernobergesellschaft**

- 24 Der Aufbau der Konzernobergesellschaft ist maßgeblich an deren Aufgaben ausgerichtet. Diese richten sich natürlich nach der Wahl der Struktur für das Unternehmen. Entsprechend den zuvor bereits skizzierten Strukturtypen ist rasch klar, dass eine Vereinheitlichung nicht zielführend sein kann. Beispielsweise hat eine reine Finanz- und Managementholding ganz andere Aufgaben und damit einen ganz anderen Aufbau als eine aktiv steuernde Holding, die lediglich operative Einheiten unter sich bündelt, die selbst jedoch kaum eigenständige Entscheidungen treffen können bzw. sollen oder dürfen.
- 25 Daher verfolgt dieses Kapitel den Ansatz, die wesentlichen Abteilungen und deren Tätigkeiten sowie das Für und Wider des Vorhaltens einer solchen Abteilung darzustellen, um dem Leser die Funktionsweise und das Arbeitsgebiet dieser Abteilungen näher zu bringen. Die Entscheidung, ob in der entsprechenden Struktur des Lesers eine solche Abteilung eher in der Konzernobergesellschaft angesiedelt ist oder ob bestimmte Tätigkeiten und Aufgaben doch in den Tochtergesellschaften wahrgenommen werden, überlassen die Autoren bewusst dem Leser.

Zu den wesentlichen Abteilungen einer Konzernobergesellschaft im Einzelnen:

#### **1.3.1 Recht & Compliance**

##### 1.3.1.1 Rechtsabteilung: Notwendigkeit, Aufgaben, Kompetenzen, Strukturen

- 26 Mit Bedacht wird im Folgenden die Rechtsabteilung in ihrer Funktion und ihrer organisatorischen Verankerung vertieft diskutiert, da sie als pars pro toto für weitere Abteilungen steht, deren Behandlung sich auf den folgenden Seiten anschließen wird. Eine Wertigkeit soll damit keinesfalls ausgedrückt werden.
- 27 Die Entscheidung für oder wider eine eigene Rechtsabteilung folgt natürlich in den Grundzügen den Parametern, die einem jeden In-Sourcing zu Grunde liegen. Kosten und Nutzen sind gegeneinander abzuwägen – modern gesprochen ist eine SWOT-Analyse<sup>4</sup> durchzuführen.
- 28 Dabei sind einige Punkte bereits ohne gesonderte Herleitung einleuchtend. Zunächst ist jedem kaufmännisch Verantwortlichen klar, dass Rechtsberatung als eine das Unternehmen begleitende nicht operativ unmittelbar nutzbringende Dienstleistung Kosten verursacht. Diese Kosten einmal iso-

---

4 Deutsch: Analyse der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken.

liert betrachtet können bereits eine Höhe erreichen, welche die Gründung einer eigenen Rechtsabteilung bereits aus sich heraus zu rechtfertigen vermag.

Die Dienstleistung „Recht“ ist als Teil der Wertschöpfungskette nicht leicht zu bewerten und wird daher von eher finanzorientiert argumentierenden Menschen als reiner Kostenfaktor betrachtet und entsprechend die Entscheidung für oder wider eine Rechtsabteilung hieran ausgerichtet; logische Konsequenz hieraus ist sodann die Budgetierung der Strukturkosten bzw. des Gehaltes und des sog. Overhead – dies oftmals mit spürbaren Folgen für die damit erreichte Qualität.<sup>5</sup> Wie jede Verwaltungsabteilung trägt eine Rechtsabteilung aber auch zur Wertschöpfung bei. Richtig strukturiert und personell passend besetzt, wird die Rechtsabteilung rasch wesentlicher Teil des Risikomanagements und kann insbesondere bei Geschäften mit umfangreicheren rechtlichen Aspekten einen Zeit- und damit einen Wettbewerbsvorteil bedeuten. 29

Allein der Kostenaspekt ist jedoch bei ehrlicher Betrachtung für unternehmerische Entscheidungen niemals ausreichend. Jede strategische Entscheidung muss über die rein finanzielle Motivlage hinaus noch einem weiterführenden Zweck dienen. Die Entscheidung über das Gründen einer weiteren Verwaltungsabteilung (und damit auch einer Rechtsabteilung) ist insofern strategisch, da hierdurch sowohl die interne Struktur des Unternehmens berührt wird als auch die Verwaltungskosten erhöht werden und nicht zuletzt die Gefahr eines „Wasserkopfes“ in der Unternehmensführung droht. 30

Was ist also konkret der Nutzen eines Juristen in der Rechtsabteilung? Je nach Geschäft des Unternehmens stellen sich unterschiedlich komplexe rechtliche Fragestellungen. Der Händler mit geringem oder mittlerem Warenwert und hoher Drehgeschwindigkeit hat eher auf der Beschaffungsseite das Bedürfnis einer Absicherung der Bezugsquellen; der Hersteller großer Anlagen mit wenigen, aber lang laufenden Aufträgen hat ein Sicherheitsbedürfnis bereits vor der Fertigstellung und Lieferung seines Produktes. Existiert ein regulatorisches Umfeld (Pharmazie, Lebensmittelrecht, Baurecht), ist sowohl für die Herstellung als auch für den Vertrieb die rechtliche Begleitung notwendig. Ein Bauträger ist mit eigener Rechtsabteilung aufgrund der rechtlichen und tatsächlichen Gemengelage bei der Baurechtschaffung stets gegenüber einem Wettbewerber ohne eigene Expertise und Erfahrung in diesem Bereich im Vorteil. Ist das Produkt selbst rechtslastig (Versicherungen, Finanzdienstleistungen), bedarf die Strukturierung der Produkte ebenfalls rechtlicher Beratung. Doch wie viel Rechtsberatung in welchen Rechtsgebieten sollte intern vorgehalten werden? Was genau braucht das Unternehmen, der Unternehmer bzw. die Unternehmerfamilie?

---

5 Nicht zu Unrecht existiert das britische Sprichwort: If you pay with peanuts – all you get is monkeys. Es sollte dabei jedoch einleuchten, dass die – in Deutschland – lange und umfassende Juristenausbildung ihren Preis hat und dass ein gut ausgebildeter Jurist dem Unternehmen mehr bringt als ein schlecht ausgebildeter Kollege.

- 31 Der Vertraute, der im Idealfall über den Verlauf einer Generation oder sogar länger das Unternehmen in allen wesentlichen Fragen begleitet – diese Idealvorstellung wird sicherlich nicht leicht zu verwirklichen sein.<sup>6</sup> Indes sollte nicht allzu weit hiervon abgewichen werden, wenn eine eigene Rechtsabteilung für das Unternehmen gegründet wird. Denn offenkundig liegt der Vorteil dieses In-Sourcing genau dort, wo inhaltlich die Kenntnisse der Interna und eines spezifischen Markt- und Kundenumfeldes auf strategisch ausgerichtete, loyale und am langfristigen Unternehmenserfolg orientierte Juristen treffen.
- 32 Das macht inhaltlich den Unternehmensjuristen bzw. Syndikus klar zum Generalisten mit der einen oder anderen Spezialisierung im Bereich des jeweiligen operativen Geschäftes. Die interne Rechtsabteilung muss sowohl Miet- und Pachtverträge verhandeln und über die Laufzeit betreuen können als auch die Grundzüge des Arbeitsrechtes sowie des allgemeinen Wirtschaftsrechtes abdecken; darüber hinaus ist bei besonderen regulativen Gegebenheiten (z.B. Baurecht oder Lebensmittelrecht) eine Expertise in genau diesen Rechtsgebieten unerlässlich. Organisatorisch muss die Rechtsabteilung die Registratur bzw. das Archiv der rechtlich erheblichen Dokumente führen sowie Fristläufe im Blick halten, die aus Genehmigungen, Verträgen oder Rechtsstreitigkeiten resultieren (heutzutage unter dem Begriff des Contract Management zusammengefasst). Zum inhaltlichen Schwerpunkt der Gremienbetreuung wird auf die gesonderten Ausführungen weiter unten verwiesen. Seltene Sonderthemen oder aber Themen beispielsweise in nur wenig umsatzstarken Auslandsmärkten sollte die Rechtsabteilung selbst wiederum auf Dritte – also externe Rechtsanwälte – auslagern und sich in diesem Fall darauf beschränken, diese zu steuern und insoweit als Schnittstelle und Filter zu fungieren. Die Themengebiete der internen Rechtsabteilung gliedern sich folglich vom Allgemeinen ins Spezielle. Nichts weniger sollte bei der inhaltlichen Begründung der Entscheidung für die Gründung einer solchen Abteilung eine Rolle spielen und die Anforderungen sollten nicht herunter gesetzt werden.
- 33 Aufgabe der Rechtsabteilung ist also die umfassende Begleitung des operativ tätigen Unternehmens und damit des Tagesgeschäftes sowie das Bereitstellen einer der wesentlichen Säulen in der Unternehmensverwaltung und darüber hinaus das langfristige Beraten der Entscheider im Unternehmen. Eine solche Aufgabe kann nicht allein durch die zuvor skizzierte erforderliche Fachkompetenz bewältigt werden. Wenngleich Fachkompetenz stets das Entgegenbringen von Respekt durch das Gegenüber bewirkt, bedarf es im Unternehmen für eine schlagkräftige Rechtsabteilung zweier zusätzlicher Besonderheiten im Vergleich zu anderen Abteilungen: Die Rechtsabteilung sollte einerseits in der Berichtslinie stets von den operativen Entscheidern soweit losgelöst agieren können, dass aus der Struktur der Berichtslinie selbst

---

6 Sicherlich verdeutlicht das Bild des „Consigliere“ aus Literatur und Kino als strategischer Berater des Oberhauptes der im Mittelpunkt der Handlung stehenden „Mafia-Familie“ die mögliche Bedeutung eines Unternehmensjuristen als Berater – auf eine Art und Weise, die hier nicht vertieft werden sollte.

nicht bereits eine bewusste oder unbewusste Beschränkung oder Selbstbeschränkung der Einschätzung und Bewertung von Geschäftsentscheidungen und insbesondere von Risiken stattfindet. Zum anderen ist es zwingend erforderlich, dass der Rechtsabteilung Veto-Rechte (hart oder weich ausgestaltet) eingeräumt werden. Denn nur der Jurist kann die rechtlichen Risiken eines Geschäftsvorfalles einschätzen. Der erfahrene Unternehmensjurist kann die Einschätzung dabei so vornehmen, dass die besonderen Anforderungen und Spezifika des konkreten Unternehmens und Marktumfeldes dabei hinreichend, aber nicht übermäßig berücksichtigt werden. Der erfahrene Unternehmensjurist führt seine Abteilung so, dass diese als dienstleistungsorientierter und umsetzungsstarker – und zugleich hinreichend kritischer – Ratgeber sowohl von den operativen Einheiten als auch von der Unternehmensleitung geschätzt wird. Schlagkräftig muss die Rechtsabteilung sein, aber auch Lösungen herbeiführen können. Dann wird ihr Beitrag zur Wertschöpfung jedem Mitarbeiter offenkundig und es gelangen die wichtigen Informationen und Einschätzungen einschließlich der wesentlichen Zwischentöne zeitnah zu den Juristen. Das Gegenteil, namentlich der Unternehmensjurist, der im Ruf des Verhinderers, Bremsers und Verzögerers steht, wird von den Mitarbeitern oftmals rasch auf einen Kostenfaktor in der Unternehmensverwaltung reduziert, den es im Tagesgeschäft zu umschiffen gilt. Dies gilt es zu verhindern.

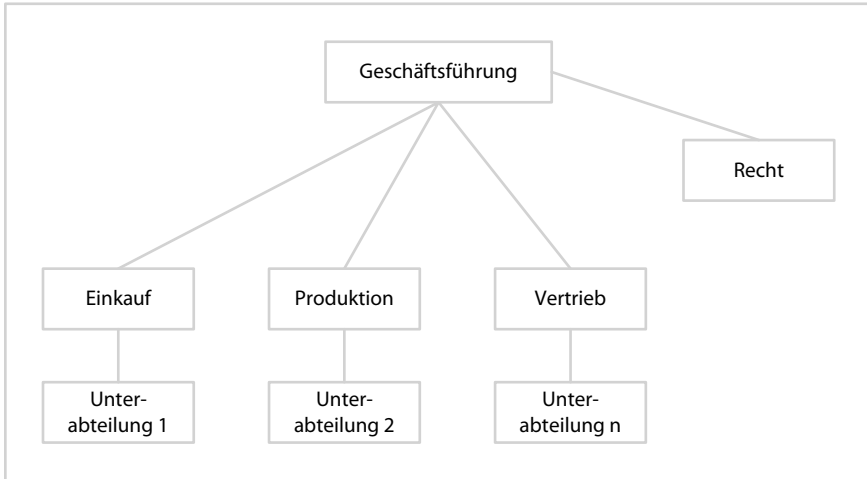
Die interne Struktur der Rechtsabteilung zu diskutieren, verspricht losgelöst von dem konkreten Einzelfall des Unternehmens keine weiterführenden Erkenntnisse. 34

Die Verortung der internen Rechtsabteilung im Organigramm des Unternehmens hingegen sowie die Berichtslinien – insbesondere in typisch mittelständisch geprägten Unternehmen – bedürfen der ausführlicheren Darstellung. 35

Die Besonderheit der Tätigkeit des Unternehmensjuristen oder Syndikus im Mittelstand liegt darin, dass sowohl das operative Tagesgeschäft als auch die mittel- und langfristigen Entscheidungen betreut werden. Daher sind Ansprechpartner der Rechtsabteilung sowohl die operativ tätigen Abteilungen als auch die Unternehmensleitung, Geschäftsführung, der Unternehmer oder die gesamte Unternehmerfamilie. Dies führt bei der Frage der organisatorischen Einordnung in die interne Struktur des Unternehmens rasch dazu, dass die Rechtsabteilung eine Sonderrolle erhält. Oftmals wird sie daher als eine Art Stabsabteilung im Organigramm leicht nach unten versetzt neben die Geschäftsleitungsgremien eingeordnet (siehe Abbildung 1).

Dies wird sicherlich der Nähe zu den Entscheidern auf der Geschäftsleitungsebene gerecht, birgt aber die Gefahr einer zu großen Entfernung von den Abteilungen, die in erster Linie das Unternehmensergebnis erwirtschaften und die primär betreut werden sollen. Daher ist – hier stets losgelöst vom Einzelfall – wohl eine mehrschichtige Berichtslinie sinnvoll (siehe Abbildung 2).

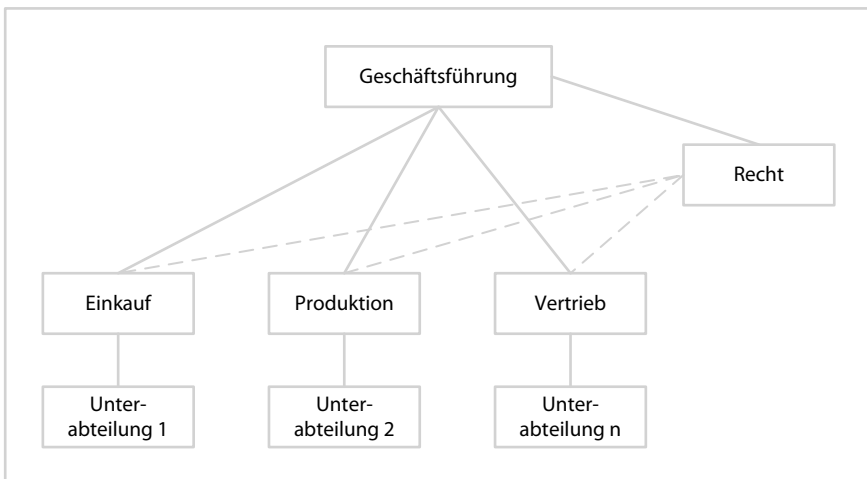
Die korrekte Verankerung einer Abteilung mit solch breitem Aufgabenfeld im Organigramm wird immer eine Herausforderung darstellen; zudem kann ein struktureller Akt allein nicht für den Erfolg garantieren – hier kommt es



**Abbildung 1:** Verortung der Rechtsabteilung als eine Art Stabsabteilung

entscheidend auf die persönlichen Kompetenzen des oder der Unternehmensjuristen an.

- 36 Sofern die Rechtsabteilung ideal strukturiert ist und mit den notwendigen Kenntnissen und Informationen versorgt und hinreichend entscheidungskompetent ist, bedarf es noch einer entsprechenden Personalauswahl. Denn das Ausfüllen der Aufgabe des Unternehmensjuristen in einem mittelständischen Unternehmen mit Bezug gleichermaßen zum operativen Geschäft als auch zur Unternehmensleitung erfordert einen besonderen Persönlichkeitszuschnitt. Die Wesenszüge des optimalen Unternehmensjuristen dürften sein: verläss-



**Abbildung 2:** Rechtsabteilung mit mehrschichtiger Berichtslinie

lich, verschwiegen, pragmatisch, lösungsorientiert, langfristig denkend, strategisch und taktisch talentiert. Wie bei allen Personalentscheidungen gilt natürlich: Die perfekte Mischung aus fachlichen und persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen wird kaum zu finden sein – gleichsam muss dies der Maßstab der Personalsuche sein, um möglichst nahe an das Ideal zu kommen.

Sollte der geneigte Leser nun unbefriedigt sein, weil letztlich die Entscheidung zu sehr am Einzelfall des Unternehmens ausgerichtet zu fällen sein wird, so kann aber zumindest eine generelle Aussage getroffen werden: Ein Jurist im Hause hilft, Streit zu vermeiden. Denn Verträge schließen Unternehmer immer in einem Zustand, der Streit oft noch nicht einmal erahnen lässt. Der Jurist jedoch schreibt Verträge für den Fall, dass die Geschäftsbeziehung doch einmal leidet und es im schlimmsten Fall zum Streit und zur gerichtlichen Auseinandersetzung kommt. Denn dann ist oftmals kein Raum für weitsichtige Entscheidungen und strategisches Vorgehen; allzu oft zeigt sich dann auch, was das Wort eines Kaufmannes wert war. In diesem Fall hilft eine richtige, vollständige und hinreichend ausgeklügelte Dokumentation dessen, was ursprünglich vereinbart und gewollt war. Die ehrenwortähnliche Sentenz des „pacta sunt servanda“<sup>7</sup>, die einem jeden Geschäftsgebaren eines ordentlichen Kaufmannes innewohnen sollte und die kein Unternehmer für sich und sein Unternehmen negieren würde, bedarf letztlich auch eines Vertragswerkes, das den Willen der Vertragsparteien erfasst und festschreibt. Unsicherheiten im Streitfall sind dabei zu vermeiden. Der Unternehmensjurist, der die Besonderheiten des eigenen Unternehmens ebenso gut kennt wie das regulatorische Umfeld und den Markt bzw. das Wettbewerbsumfeld, ist dem externen Rechtsanwalt hierbei um ein Vielfaches überlegen.

### 1.3.1.2 Compliance-Abteilung

Compliance als Oberbegriff für rechtmäßiges Verhalten ist weit mehr als ein reiner Modebegriff. In steter Abfolge sind Unternehmen unterschiedlicher Größe aus nahezu allen Branchen in der Presse, da sie aufgrund von Verstößen gegen Gesetz und Regularien zum Teil drastische Bußgelder leisten müssen.

Ohne dem Kapitel zum Thema Compliance vorgreifen zu wollen, sei bei der Frage nach der Notwendigkeit einer eigenen Compliance Abteilung gesagt, dass jedes Unternehmen (gleich welcher Größe oder Branche) eine Kultur braucht, die Gesetzesverstöße zu verhindern sucht. Klar ist dabei auch, dass es nicht Aufgabe einer Compliance Abteilung ist, alle denkbaren strafbaren Handlungen zu verhindern. Dies ist übrigens auch nicht der Ansatz, den der Gesetzgeber durch die Strafzwecktheorien verfolgt. Vielmehr sollen im Wesentlichen folgende Zwecke verfolgt werden: (i) Der deutlichen Mehrheit der Mitarbeiter, die sich ja regelkonform verhalten möchte<sup>8</sup>, sollen die geltenden Regelungen verdeutlicht werden, (ii) Verdachtsfälle sollen unternehmensin-

<sup>7</sup> Deutsch: Verträge sind einzuhalten/zu erfüllen.

<sup>8</sup> Je nach Studie spricht man von über 90 % bis 95 % der Mitarbeiter deutscher Unternehmen.



tern erkannt werden und (iii) es soll durch das Unternehmen adäquat reagiert werden; mithin der klassische Dreiklang aus Vorbeugen-Verhindern-Reagieren. Compliance ist dabei ein Teil der Unternehmenskultur. Wo ein gesundes Unrechtsbewusstsein (um nicht zu sagen Gewissen) vorherrscht, sind Verletzungen von Recht und Gesetz eher selten. Es ist daher auch Aufgabe des Managements und der Unternehmerfamilie, bestimmte Werte zu kommunizieren und zugleich vorzuleben.

- 40 Der Aufbau einer Compliance Abteilung sollte jedoch mit Augenmaß vorgenommen werden. Kenner der Szene haben den insofern gebeutelten Siemens-Konzern beobachtet, der – fast einer Wellenbewegung folgend – zunächst die Abteilung schuf und rasant weltweit auf mehrere Hundert Mitarbeiter ausbaute, nur um alsbald die Erkenntnis zu gewinnen, dass wohl fast die Hälfte der Mitarbeiter bereits ausreichend gewesen wäre. Wesentlich ist, dass die Compliance Abteilung ihre Aufgaben nur dann sinnvoll wahrnehmen kann, wenn sie hinreichend in die Prozesskette der Wertschöpfung im Unternehmen eingebunden ist. Es ist unbedingt erforderlich, das Unternehmen zu kennen und zu verstehen, um ggf. kritische Situationen frühzeitig zu erkennen und bei der Vermeidung von Verstößen zu helfen.

### **1.3.2 Steuern**

- 41 Artverwandt der internen Rechtsabteilung ist die interne Steuerabteilung. Da sich das deutsche Steuersystem nach wie vor enormer Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit erfreut, liegt es nahe, ab einer bestimmten Betriebsgröße zumindest einen steuerlich fundiert ausgebildeten Mitarbeiter zu haben. Je nach Zuschnitt des Unternehmens sieht man häufig in der Funktion des Leiters Finanzen bzw. Leiters Buchhaltung/Rechnungswesen Mitarbeiter mit der Qualifikation zum Steuerberater.
- 42 Ist jedoch das operative Geschäft stark steuerlich beeinflusst, so beantwortet dies aus sich heraus die Frage der Notwendigkeit einer eigenen Abteilung. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn bestimmte Steuern und Abgaben mit dem Produkt einhergehen (Energie, Sekt- oder Biersteuer, Grunderwerbsteuer etc.).
- 43 Die organisatorische Einordnung und personelle Besetzung der Steuerabteilung ähnelt derjenigen der Rechtsabteilung stark. Auch eine Steuerabteilung muss sowohl das operative Geschäft unterstützend und lösungsorientiert beraten als auch die mittel- und langfristigen Auswirkungen bestimmter Entscheidungen auf das Unternehmen oder sogar die Besteuerung des Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie im Blick haben und entsprechend agieren (können).

### **1.3.3 Finanzen und Rechnungswesen und Buchhaltung/ Corporate Finance & Treasury/Versicherungen**

- 44 Nicht hinwegzudenken ist natürlich die kaufmännische Abteilung. Denn das Rechnungswesen und die Buchhaltung sind wesentliche Säulen der Unter-

nehmenssteuerung, da für eine gute und nachhaltige Unternehmensführung als erstes der finanzielle Erfolg des Unternehmens sichergestellt sein muss.

Wie bereits zuvor kann auch hier nicht auf die optimalen abteilungsinternen Strukturen oder gar Prozesse eingegangen werden, da diese zu verschieden und zu abhängig von den Besonderheiten des einzelnen Unternehmens sind. 45

Die Funktionen des Corporate Finance & Treasury sind – wie die kaufmännische Abteilung bzw. das Rechnungswesen – stets beim kaufmännischen Geschäftsführer, dem Chief Financial Officer (CFO) als Stabsabteilung einzuordnen. Damit kommt diesen Abteilungen per se auch die entsprechende Entscheidungskompetenz zu. Demzufolge müssen Mitarbeiter in den Finanzbereichen neben den unverzichtbaren fachlichen Qualifikationen vergleichbare Persönlichkeitsprofile aufweisen wie die steuerlich oder rechtlich agierenden Mitarbeiter. 46

Nicht vernachlässigt werden sollte das Thema Versicherungen. Bei der Vielzahl an Versicherungen (von der Betriebshaftpflicht über die Versicherungen der im Fuhrpark befindlichen PKW und LKW) und der Kosten und Komplexität in den Versicherungsbedingungen sollte entsprechend der Unternehmensgröße sogar eine Vollzeitkraft mit diesem Thema beschäftigt werden. Eine Zuordnung zur Rechtsabteilung erscheint denkbar und sinnvoll, wenn dies nicht dazu führt, dass das Thema Versicherungen dort als reine Annex-Zuständigkeit vernachlässigt wird. 47

### 1.3.4 Strategie & Konzernentwicklung

Die Strategie obliegt dem Unternehmer bzw. der Unternehmerfamilie. Allein durch den Unternehmer und seine ihm eigene Vorstellung über die Entwicklung des Unternehmens wird das Unternehmen langfristig unterscheidbar von Wettbewerbern. Denn dies wirkt sich sofort und unmittelbar auf die wesentlichen Entscheidungen wie beispielsweise Personalpolitik oder Produktstrategie und Positionierung des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld aus. 48

Trotzdem sollte sich der Unternehmer durchaus kritisch in puncto Strategie und Entwicklung hinterfragen lassen. Die zusätzlichen Denkanstöße aus der Sichtweise anderer sind fast nirgends so wichtig wie bei der Ausrichtung und Planung dessen, was den Kern des Schaffens betrifft. Der Unternehmer sollte in zwei Stoßrichtungen denken: Zunächst kann es durchaus sein, dass neue Denkanstöße eben nur von anderen kommen und dadurch dann das eigene Denken, Handeln und Prägen für und mit dem Unternehmen deutlich besser und schneller voranbringen; sodann kann das kritische Hinterfragen der Strategie und der Planung durch Mitarbeiter, die darin geschult sind, dabei helfen, Fehler zu erkennen und zu vermeiden. 49

Zu warnen ist in puncto Strategie vor zwei klassischen Fehlern, die leider noch immer an der Tagesordnung sind: einerseits Alleinkompetenz und Verschweigen der Pläne sowie andererseits das starre Festhalten an einmal getroffenen strategischen Entscheidungen. 50

- 51 Alleinkompetenz und betonte Geheimhaltung an der Spitze eines Unternehmens mit überzeugender sachlicher Begründung ist selten und ein Wechsel des Blickwinkels ohne Anstoß durch einen anderen Menschen erfolgt naturgemäß in den uns innewohnenden Grenzen. Interessanterweise trifft man in Fällen der Alleinkompetenz häufig auch eine gewisse Unsicherheit im Unternehmen über die verfolgte Strategie an. Wenngleich auf der Hand liegt, dass bestimmte Themen naturgemäß der Geheimhaltung unterliegen müssen, so sollte doch nicht vergessen werden, dass die strategische Ausrichtung und das Kommunizieren von Vision, Ziel, Maßnahmen zur Zielerreichung etc. sehr gut dazu geeignet sind, Mitarbeiter zu motivieren. Der Mitarbeiter, der glaubt, die mittelfristigen Ziele und die ungefähren Beweggründe für deren Definition sowie die wesentlichen Maßnahmen zur Zielerreichung zu kennen, wird sich leichter damit identifizieren können, und ihm wird die Selbst- bzw. Eigenmotivation deutlich leichter fallen.
- 52 Das starre Festhalten an einmal getroffenen Entscheidungen findet sich oftmals dort, wo Entscheidungsprozesse langwierig und schwerfällig sind. Eine solche Entscheidungskultur weist in vielen Fällen dazu noch eine weitere gefährliche Wesensart auf: Entscheidungen werden bewusst vermieden, bis sie nicht mehr erforderlich sind oder die Verantwortung aufgrund von Zeitdruck oder Komplexität oder Bedeutung des Sachverhaltes nach oben zur nächst höheren Entscheidungsebene rückdelegiert werden kann. Dies ist aus einem wesentlichen Punkt problematisch: Nur eine schnell getroffene Entscheidung zeigt zeitnah ihre Wirkung und kann – so sie denn falsch oder zumindest nicht optimal war – ebenso zeitnah revidiert werden. Rasche Entscheidungen erlauben Flexibilität – sie erfordern allerdings auch Mut beim Entscheider. Gerade in der „zweiten Reihe“ der Unternehmensführung (Abteilungsleiter, Geschäftsführer von Tochterunternehmen etc.) muss aber dieser Mut gefördert werden. Ein Beispiel: Nur wer in der Lage ist, eine bedeutende Bestellung eines Kunden oder Geschäftspartners rasch zu beantworten, der ist auch in der Lage, aktiv an den Vertragsverhandlungen teilzunehmen und diese wesentlich zu beeinflussen.

### **1.3.5 Unternehmenskauf/Mergers & Acquisitions**

- 53 Ein Unternehmenskauf ist für ein mittelständisches Unternehmen stets eine Sondersituation – gleich, ob auf Käufer oder auf Verkäuferseite. Auch wenn die überwiegende Mehrheit von M&A-Transaktionen in Deutschland im Mittelstand stattfindet, ist es doch für die Beteiligten in den seltensten Fällen Tagesgeschäft (anders die Banken oder Private-Equity-Häuser).
- 54 Einen Unternehmenskauf muss man daher wie jedes andere Sonderthema als Projekt verstehen. Der entscheidende Unterschied liegt jedoch darin, dass bei diesem Projekt immer externe Partner beteiligt sind und dass es im Markt etablierte und gelernte Abläufe gibt. Diese Abläufe und Mechanismen sollte ein Unternehmen tunlichst kennen und beherrschen, um eine Transaktion erfolgreich zu Ende bringen zu können.
- 55 Doch stellt sich die Frage, ob man für diese Art Projekt eine eigene Abteilung benötigt. Sicherlich kann man überlegen, das Thema Mergers & Acquisitions

bei bereits bestehenden Abteilungen zu verorten. Klassisch bieten sich Abteilungen wie Rechtsabteilung, Steuerabteilung oder Finanzabteilung an. Jedes mittelständische Unternehmen verfügt über eine kaufmännische Abteilung. Allerdings sind die Aufgaben der Finanzabteilung primär auf das Rechnungswesen im laufenden Betrieb ausgelegt und regelmäßig von der Personalsituation her nicht auf eine Vielzahl von zu steuernden Projekten ausgerichtet. Naheliegender ist daher die Verortung in der Rechtsabteilung. Juristen wird oftmals die Steuerung von Projekten bzw. projektähnlichen Vorgängen übertragen. Allerdings darf man auch nicht bei jedem Juristen – zumal bei operativ beratenden Juristen – eine vertiefte Kenntnis der Abläufe eines Unternehmenskaufes bzw. -verkaufes voraussetzen.

Solche Kenntnisse um die Abläufe und typischen Vorgänge im Bereich M&A sind aber sehr nützlich bzw. deren Fehlen für den Erfolg einer Transaktion durchaus kritisch. In der Regel beginnt eine Unternehmenstransaktion mit dem grundsätzlichen Interesse des Käufers und dem Verkaufsinteresse des Verkäufers. Es handelt sich daher in der Regel um eine positiv besetzte Atmosphäre, in der ein Vertrag angebahnt wird.<sup>9</sup> Genau dieses gilt es aufrecht zu erhalten über den gesamten Verlauf der Transaktion. Ein Unternehmenskauf hat in aller Regel danach die Phase der Due Diligence, in welcher der Käufer das Kaufobjekt vor dem Hintergrund seines Kaufinteresses in ausgewählten Teilen untersuchen darf. Gegen Ende der Due Diligence schließen sich dann die Kaufvertragsverhandlungen an, in welche die Ergebnisse der Due Diligence einfließen. Nach Wirksamkeit des Kaufvertrages – also dem Übergang des Unternehmens vom Verkäufer auf den Käufer – beginnt die Integration des Kaufobjektes in die Sphäre des Käufers, die sog. Post-Merger-Integration.<sup>10</sup>

Ein Abweichen von dieser standardisierten Vorgehensweise durch eine Partei ruft Irritationen bei der anderen Partei hervor. Im Bereich des Unternehmenskaufes spielt Vertrauen eine wesentliche Rolle, da es nicht möglich ist, den Kaufgegenstand zu 100 % zu durchleuchten sowie das einmal gekaufte Unternehmen nach erfolgter Transaktion und Integration in die Organisation des Käufers einfach wieder an den Verkäufer zurückzugeben. Insbesondere weil die Rückabwicklung eines Unternehmenskaufvertrages in fast allen Fällen ausscheidet und Schadenersatz in Geld auch nur bedingt hilfreich ist, erscheinen professionelle Abläufe auf beiden Seiten besonders wichtig als vertrauensbildende Faktoren.

Das Maß an Vertrauen – oder eben Misstrauen – wirkt sich übrigens immer auf die wesentlichen Stellschrauben des Unternehmenskaufvertrages aus: Kaufpreis, Kaufpreiseinbehalte, Kaufpreisanpassungsmechanismen, Garan-

<sup>9</sup> Außer Acht werden hier feindliche Übernahmen gelassen, da diese eine freie Handelbarkeit der Anteile (sprich Aktien) an einem Markt erfordern – die im Freiverkehr oder an den Börsen gehandelten mittelständischen Unternehmen sind diesbezüglich bewusst nicht im Fokus; denn bei diesen sind sog. feindliche Übernahmen ausgesprochen selten in Deutschland und daher zu vernachlässigen.

<sup>10</sup> Anders natürlich bei reinen Finanzinvestoren (z.B. Private Equity), bei denen keine – oder zumindest keine operative – Integration erfolgt.

tien und Freistellungen. Wer dem Verkäufer nicht vertrauen kann, wird nicht nur den Kaufpreis möglichst gering halten wollen, sondern überdies diesen Kaufpreis nur zum Teil auszahlen und den Rest auf einem Notar- oder Bank-Anderkonto belassen wollen. Zudem wird man bestimmte Kaufpreisanpassungsmechanismen fordern für den Fall, dass sich die Aussagen des Verkäufers als nicht zutreffend herausstellen. Gleiches gilt für Garantien und Freistellungen.

- 58 Umgekehrt wird ein Verkäufer dem Käufer Sicherheiten für die Zahlung des vollständigen Kaufpreises abverlangen, wenn er das Gefühl vermittelt bekommt, der Vertragspartner verhalte sich nicht den gelernten und marktüblichen Abläufen entsprechend. Auch gibt es einige Fragestellungen, die der Verkäufer noch vom Käufer gelöst haben möchte, wie beispielsweise eine Standort- oder Beschäftigungsgarantie für die Mitarbeiter. Gerade bei Unternehmensverkäufen im Mittelstand – dies zeigt die Beratungserfahrung – ist es für den veräußernden Unternehmer von enormer Bedeutung, dass die vor Verkauf für ihn arbeitenden Mitarbeiter nicht durch die Veräußerung in ihrer Existenz bedroht werden (auch wenn die gesetzlichen Schutzmechanismen - beispielsweise des § 613a BGB – eingehalten werden).
- 59 Wo Vertrauen eine derart wichtige Rolle spielt, ist Professionalität im Verhalten gegenüber dem Geschäfts- bzw. Verhandlungspartner extrem wichtig. Da darf es nicht vorkommen, dass die Mitarbeiter des zu erwerbenden Unternehmens nicht auf den Prozess der Due Diligence vorbereitet werden und sich – womöglich erstmals in ihrem Berufsleben – den dort üblichen Fragestellungen des Käufers ausgesetzt sehen. Ohne Vorbereitung hierauf wird die Kooperation niemals angemessen sein – oftmals wird diese zu gering ausfallen – gleichsam besteht aber für den Verkäufer auch das Risiko des Übereifers. Umgekehrt sollten nicht Mitarbeiter des Käufers ohne Vorbereitung auf ein zu erwerbendes Unternehmen „losgelassen“ werden. Auch hier sind ohne viel Phantasie Situationen denkbar, in denen enormes Konfliktpotential steckt, da ein übermäßiges und für die Transaktion nicht notwendiges und daher in der Regel unangebrachtes „Aushorchen“ des Wettbewerbers auf der Arbeitsebene niemals unentdeckt bleiben wird.
- 60 Dazu kommt, dass ein Unternehmenskauf niemals mit viel Vorlauf kommuniziert und die Mitarbeiter nicht eigens darauf vorbereitet werden können, da in diesen Situationen sowohl Geheimhaltung als auch Zeit besonders kritische Faktoren sind.
- 61 Daher sollten, wenn eine eigene M&A-Abteilung nicht zu rechtfertigen ist, zumindest einige wenige Mitarbeiter in leitenden Funktionen mit den Abläufen vertraut sein, und dieses Wissen sollte auch aktuell gehalten werden. Diese leitenden Mitarbeiter können sodann ihre Teams im Fall der Fälle zeitnah und rasch instruieren, und die Information gelangt von vertrauter Stelle zu den Mitarbeitern.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Dies ist allemal besser und nachhaltig effizienter für die Transaktion als die Mitarbeiter-Vorbereitung und Begleitung allein den beratenden Rechtsanwälten oder sog. M&A-Beratern zu überlassen.

### 1.3.6 Personal

Die Personalabteilung muss ebenfalls eine gesonderte Stellung haben. Sie verwaltet und entwickelt die Menschen, die für den Erfolg des Unternehmens maßgeblich und unmittelbar verantwortlich sind – den Erfolgsfaktor, der unter keinen Umständen hinwegzudenken ist. 62

Dabei muss man wohl mindestens unterscheiden zwischen Personalgewinnung (Recruiting), Personalverwaltung (Einstellungen, Lohnbuchhaltung, Ausstellungen etc.) einerseits und Personalentwicklung und Talentmanagement als Mittel zum Halten und Weiterentwickeln der Mitarbeiter andererseits. Bei richtiger Betrachtung wird es nur beide Grundfunktionen vereint geben können, wenn man wirklich von Personalarbeit sprechen möchte. 63

### 1.3.7 Revision

Die Revision – oder interne Revision – hat eine bedeutsame Aufgabe im Unternehmen bzw. im Konzernaufbau. Das interne Kontrollsystem (IKS) – eine systemische Einrichtung zur Erkennung von Risiken und zur Vermeidung des Eintritts derselben – allein wäre nicht hinreichend wirksam, wenn es keine Abteilung gäbe, die Kontrolle ausübt. Denn kein regulatorisches System und kein Kontroll- oder Warnsystem kommt ohne menschliche und neutrale Prüfung aus.<sup>12</sup> 64

Aufgabe der internen Revision ist die unabhängige Prüfung, ob die wesentlichen Prozesse und Abläufe im Unternehmen eingehalten werden: „Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.“<sup>13</sup> 65

Damit kommt die wesentliche Erkenntnis zum Ausdruck, dass die Interne Revision gerade nicht nur eine Kontrollinstanz im Sinne der rein reaktiven Überwachung ist. Auch wenn dies ein Teil der Kernaufgabe ist, so muss eine Revisionsabteilung darüber hinaus starken Fokus auf die Beratung der übrigen Abteilungen des Unternehmens legen. Denn gerade aus der Position des objektiven Beobachters heraus können äußerst hilfreiche Hinweise gegeben werden. Zudem hat die Revision regelmäßig einen guten Überblick über das Unternehmen und die unterschiedlichen Bereiche und ggf. Geschäftsfelder und kann als „Mittler zwischen den Welten“ dienen und den Know-How-Transfer dadurch enorm fördern. 66

<sup>12</sup> Siehe zum Zusammenspiel von Corporate Governance, IKS und Compliance C. Engelhardt, in Handbuch Internal Investigations, Berlin 2013, S. 295 ff.

<sup>13</sup> Kernaussage des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V., abrufbar unter <http://www.diir.de/fachwissen/revisionshandbuch-marisk/ziele-und-aufgabenstellung-der-internen-revision/> (abgerufen am 03.02.2015).

- 67 Eine Revisionsabteilung, die sich auch als proaktiver Berater der übrigen Abteilungen und Bereiche versteht, wird rasch als Teil der Wertschöpfungskette wahrgenommen und als wertvoller Ratgeber bzw. Sparringspartner geschätzt werden.

### **1.3.8 IT-Abteilung**

- 68 Wesentliche Tätigkeiten der IT-Abteilung sind die Bereitstellung und Pflege sowie Fortentwicklung der technischen Rahmenbedingungen für das operative Geschäft und die Verwaltung des Unternehmens. Das geht von der allgemeinen Büro-Technik (PCs, Kommunikationsmittel etc.) über Produktion und Logistik sowie Lager- und Warenmanagement bis hin zu Buchhaltung, Rechnungswesen, Reporting und Personaldatenverwaltung. Neben diesen laufenden Anwendungen ist natürlich die Datenverwaltung und die Datensicherung eine zentrale Aufgabe. Daneben ist die aktive Beratung und Unterstützung der übrigen Bereiche und Abteilungen von der IT zu leisten (z.B. Websitepflege und Domain-Verwaltung).<sup>14</sup>

### **1.3.9 Kommunikation**

- 69 Ob und in welcher Personalstärke eine eigene Kommunikationsabteilung gerechtfertigt ist, kann wiederum nicht generell beantwortet werden. Allerdings kann nicht von der Hand gewiesen werden, dass die aktive Kommunikation mit den Stakeholdern (jedenfalls aber mit den Kunden und wichtigen Geschäftspartnern) gelernt und geläufig sein sollte.
- 70 Besonders deutlich wird die Aufgabe der Kommunikationsabteilung in Momenten der Krise des Unternehmens – sei es auf Ebene einzelner Produkte oder sei es eine Krise mit Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen.
- 71 Denn im Moment der Krise (z.B. Produktverunreinigung, politischer Widerstand, Verstoß gegen Regularien und Gesetze) bleibt keine Zeit mehr, sich hierzu fundierte taktische und strategische Kenntnisse anzueignen. Auch darf die Kommunikation gerade in kritischen Situationen nicht unterschätzt werden; oftmals wird der Fehler begangen, dass dies dem Gespür der Geschäftsleitung überlassen wird. Richtig wäre es aber, die Vorschläge der damit betrauten Abteilung der Geschäftsleitung zu unterbreiten und so rasch zu nachhaltig wirkenden Kommunikationsmaßnahmen zu gelangen.
- 72 Seit dem Beginn des Informationszeitalters – und noch um ein Vielfaches verstärkt durch die Revolution der mobilen Kommunikation im Internet – können sich Untätigkeit oder gar Fehler in der Krisenkommunikation verheerend auswirken und dem Ansehen der Produkte oder des gesamten Unternehmens beträchtlichen Schaden zufügen.

---

14 Genau abgeklärt werden sollte, wo die Abgrenzung zwischen IT und Marketing-Abteilung hinsichtlich des Online-Auftrittes ist. Üblicherweise sollte die inhaltliche Führung bei der Marketingabteilung liegen und der IT-Abteilung sollte hier wohl eher der Part der Umsetzung zufallen. Indes sollten technische Neuerungen aktiv von der IT-Abteilung an die betroffenen Abteilungen herangetragen werden.