

Möglichkeiten der Systematisierung von Konzernen

Von Dr. Lorenz Zwingmann, Trittau *

Versucht man, Unternehmenszusammenschlüsse vom Typ Konzern zu systematisieren, so kann man dieses grundsätzlich anhand von quantitativen und qualitativen Merkmalen vornehmen.

Bei quantitativen Merkmalen ist zum einen an die Konzerngröße und zum anderen an die Zahl der Konzernstufen zu denken.

Als qualitative Merkmale lassen sich die rechtliche Grundlage des Konzerns, das Verhältnis der Konzernglieder zueinander, die Art der ökonomischen Beziehungen zwischen den Konzernunternehmen, die Person des oder der Anteilseigner, die Art der Leitung, die räumliche Umgrenzung sowie die Art der historischen Entstehung nennen.

Im Folgenden soll auf diese Systemisierungskriterien näher eingegangen und zudem auf etwaige Anknüpfungspunkte zur deutschen Konzernrechnungslegungspraxis hingewiesen werden.

Systematisierung von Konzernen anhand quantitativer Kriterien

Größe des Konzerns

Nimmt man die Konzerngröße als Systemisierungskriterium, so lässt sich allgemein unterscheiden zwischen:

- kleinen Konzernen und
- großen Konzernen.

Ähnlich wie bei dem Begriff der Betriebsgröße handelt es sich bei dem Begriff der Konzerngröße um einen recht unbestimmten Begriff. Sinnvolle Verwendung kann diesem Terminus nur dann zuerkannt werden, wenn er von vornherein auf ein oder mehrere bestimmte quantitative Merkmale bezogen wird. Hierbei wären beispielsweise in Betracht zu ziehen:

Kapazitätsmerkmale wie:

- die maximale Produktionsmenge;
- der maximale Bruttoproduktionswert;

- der maximale Nettoproduktionswert;
- die maximale Wertschöpfung.

Nichtkapazitätsmerkmale wie:

- die Zahl der Beschäftigten;
- das Vermögen;
- das gebundene Kapital;
- die Bilanzsumme;
- die Umsatzerlöse.

Der deutsche Gesetzgeber beschreibt in den Vorschriften zur Konzernrechnungslegung einen ähnlichen Weg, indem er die Nichtkapazitätsmerkmale Bilanzsumme, Umsatzerlöse sowie die Zahl der Arbeitnehmer zur Messung der Konzerngröße heranzieht und kleine Konzerne von der Verpflichtung zur Aufstellung eines Konzernabschlusses nach § 293 HGB ausnimmt.

Anzahl der Konzernstufen

Eine weitere quantitative Differenzierung kann mit Hilfe des Kriteriums der Anzahl der Konzernstufen vorgenommen werden. Hierbei kann es sich um:

- einstufige Konzerne oder
- mehrstufige Konzerne handeln.

Eine einstufige Konzernverbindung zeichnet sich dadurch aus, dass die Konzernobergesellschaft direkt und unmittelbar an allen anderen Konzernunternehmen beteiligt ist.

Beispielhaft sei diese Konzernstruktur durch die nachfolgende Abbildung 1 veranschaulicht:

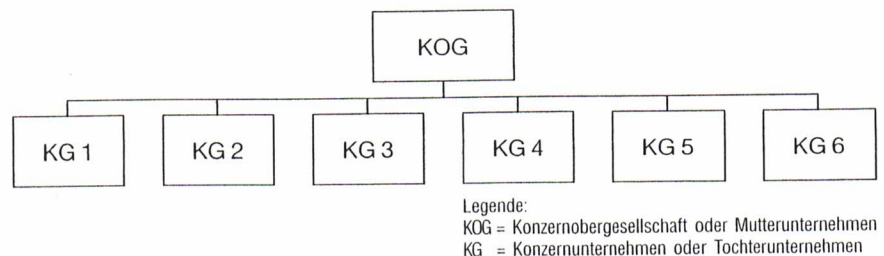


Abbildung 1: Einstufige Konzernstruktur

* Dr. rer. pol. Lorenz Zwingmann ist als Country Controlling Officer verantwortlich für die kaufmännischen Zentralfunktionen bei der Philips GmbH in Hamburg.

Übt das oberste Mutterunternehmen über eine Tochtergesellschaft, welche die Funktion einer so genannten Zwischenholding wahrnimmt, eine Beherr-

schaft über weitere Tochterunternehmen aus, so spricht man von einem mehrstufigen Konzern. Dieser Sachverhalt sei durch Abbildung 2 verdeutlicht.

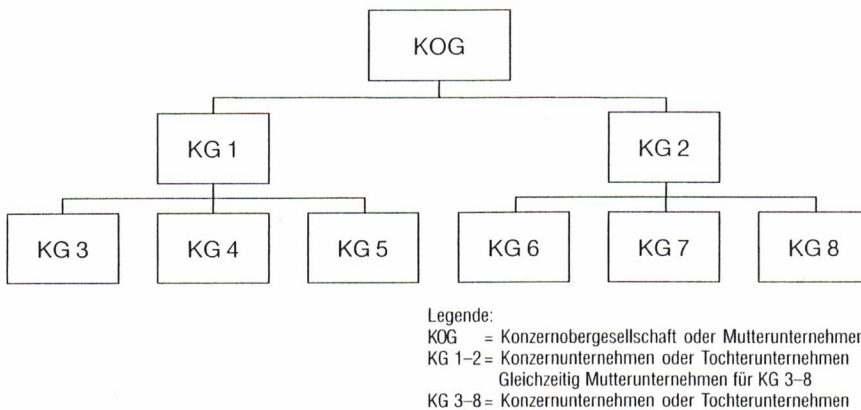


Abbildung 2: Mehrstufige Konzernstruktur

Typisch für einen mehrstufigen Konzern ist es, dass die Gesellschaften mit Zwischenholdingfunktionen einerseits sowohl Tochterunternehmen darstellen, andererseits aber auch Muttergesellschaften verkörpern (im Beispiel KG 1 und 2).

Anzumerken bleibt, dass durch die Einfügung weiterer Zwischenholdinggesellschaften die Anzahl der Konzernstufen noch weiter als im vorliegenden Beispiel gesteigert werden kann. Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang, dass zu Beginn des letzten Jahrhunderts in der US-amerikanischen Praxis Konzerne mit bis zu elf Konzernstufen bekannt geworden sind.

Systematisierung von Konzernen anhand qualitativer Merkmale

Rechtliche Grundlage des Konzerns

Nimmt man die rechtliche Grundlage des Konzerns zum Einteilungskriterium, so können grundsätzlich folgende Konzernarten unterschieden werden:

- faktischer Konzern;
- Vertragskonzern sowie
- institutioneller Konzern.

Unter einem faktischen Konzern versteht man eine Konzernverbindung, die mittels einer Beteiligung unter Einschluss der Ausübung einer einheitlichen Leitung zu einer tatsächlichen Beherrschung eines anderen Unternehmens führt.

Ein so genannter Vertragskonzern liegt immer dann vor, wenn zwischen zwei oder mehreren Gesellschaften ein Beherrschungsvertrag im Sinne von § 291 AktG abgeschlossen wird. Besonders deutlich wird dies durch die in § 18 Abs. 1 AktG kodifizierte Fiktion des Gesetzgebers, wonach durch Beherrschungsvertrag zusammengeschlossene Unternehmen unwiderlegbar als Konzernunternehmen anzusehen sind. Aus diesem Grunde wäre es auch besser, diesbezüglich von einem Beherrschungsvertragskonzern zu sprechen.

Die oben skizzierte Konzernfiktion greift ebenfalls beim Rechtsinstitut der Eingliederung gemäß § 319 ff. AktG. Wegen der besonders intensiven Beziehung zwischen der Hauptgesellschaft und der eingegliederten Gesellschaft hat sich in der Literatur hierfür der Begriff des institutionellen Konzerns herausgebildet.

Bezüglich dieser drei Konzernbegriffe bleibt kritisch anzumerken, dass sie lediglich immer ein bilaterales Verhältnis charakterisieren und nur in Ausnahmefällen auf einen Gesamtkonzern Anwendung finden können.

Verhältnis der Konzernglieder zueinander

Nimmt man eine Systematisierung von Konzernen anhand des Verhältnisses, in dem die einzelnen Konzernglieder zueinander stehen, vor, so kann es sich hierbei handeln um:

- Überordnungs-/Unterordnungskonzerne oder
- Gleichordnungskonzerne.

In der Literatur finden sich für diese beiden Konzernarten auch häufig die Begriffe des Subordinationskonzerns bzw. des Koordinationskonzerns.

Für die in Abhängigkeit von der Sichtweise als Überordnungs- bzw. Unterordnungskonzern bezeichnete Unternehmensverflechtung ist es kennzeichnend, dass die einzelnen Konzernglieder in Beziehung zur Konzernleitung in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen. Zwischen den einzelnen Gliedunternehmen entsteht hierbei die einem Stammbaum vergleichbare Verästelung in Mutter-, Tochter-, Enkel- und Schwesterunternehmen.

Nur an diese Art des Konzerns knüpft der Gesetzgeber die handelsrechtliche Verpflichtung zur Erstellung eines konsolidierten Jahresabschlusses.

Wesensbestimmend für einen Gleichordnungskonzern ist hingegen, dass die Konzernleitung von zwei oder mehreren gleichberechtigten Unternehmen wahrgenommen wird. Diese Unternehmen üben gemeinsam die einheitliche Leitung über die ihnen untergeordneten Konzernglieder aus. Aus diesem Grunde wäre es besser, von einem Gleichordnungs-/Unterordnungskonzern zu sprechen.

Art der ökonomischen Beziehung

Eine weitere Unterteilung kann ähnlich der in der Wachstumstheorie üblichen Terminologie vorgenommen werden. Dementsprechend kann man in der Konzerntheorie zwischen

- horizontalen Konzernen;
- vertikalen Konzernen und
- diagonalen Konzernen

unterscheiden.

Horizontale Konzerne zeichnen sich dadurch aus, dass sie ausschließlich oder überwiegend Unternehmen zusammenschließen, die derselben Produktionsstufe zuzuordnen sind bzw. die gleichen oder ähnliche Güter herstellen oder absetzen.

Aus diesem Grunde ist es möglich, horizontale Konzerne weiter nach der zu Grunde liegenden Branche zu unterteilen in Zement-, Mühlen-, Brauerei-, Kraftfahrzeug-, Schifffahrts-, Handels-, Bankkonzerne etc.

Vertikale Konzerne lassen sich dadurch charakterisieren, dass sie Unternehmen aufeinanderfolgender Produktionsstufen zusammenfassen. Sie sind beispielsweise in der Grundstoffindustrie anzutreffen, wo sich Hüttenwerke einerseits Kohlen- und Erzbergwerke, andererseits Gießereien, Schmieden, Kaltwalzwerke sowie Maschinenfabriken angliederten.

Somit ist beim vertikalen Konzern eine Ausdehnung in der Produktionstiefe festzustellen, wohingegen beim horizontalen Konzern eine Ausdehnung der Produktionsbreite zu konstatieren ist.

Diagonale Konzerne letztlich, die auch als Finanzkonzerne, heterogene Konzerne, konglomerate Konzerne, „wilde“ Konzerne oder gemischte Konzerne bezeichnet werden, setzen sich zusammen aus Unternehmen verschiedener Branchen, deren Leistungsprogramm in keiner Beziehung zueinander steht. Als Beispiel kann hier eine Klavier- und eine Fischkonservenfabrik genannt werden.

Anzumerken bleibt, dass in der Wirtschaftspraxis einer der drei oben skizzierten Konzerntypen in Reinform nur in Ausnahmefällen anzutreffen sein wird. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich ein Konzern in mehrere der genannten Richtungen gleichzeitig entwickeln wird. Am häufigsten sind Konzerne mit planmäßigem Vertikalaufbau und weniger systematisch durchgebildetem Ausgreifen in die Horizontalebene.

Person der Anteilseigner

Differenziert man Konzerne anhand des Kriteriums der Person des oder der Anteilseigner, so können generell unterschieden werden:

- Staatskonzerne;
- Aktionärskonzerne und
- Familienkonzerne.

Werden die Anteile der Obergesellschaft des Konzerns mehrheitlich vom Staat gehalten, so spricht man dementsprechend von einem Staatskonzern. In der Bundesrepublik Deutschland war insbesondere das letzte Jahrzehnt von einer klaren Abkehr dieser Art von Konzernen gekennzeichnet.

Ehemalige Staatskonzerne wie die Deutsche Post, die Deutsche Telekom oder aber die Deutsche Lufthansa wurden sukzessive an den Markt gebracht und so der Staatsbesitz reduziert.

Werden demgegenüber die Anteile an der Konzernobergesellschaft ganz oder zu großen Teilen von einem breiten Kreis von Aktionären gehalten, so spricht man von so genannten Aktionärskonzerne, anonymen Konzernen oder Publikumskonzernen.

Kennzeichen eines Familienkonzerns ist es schließlich, dass sich die Anteile der herrschenden Gesellschaft ausschließlich oder überwiegend im Besitz einer Familie oder Angehörigen davon befinden. Beispielhaft seien für die Bundesrepublik Deutschland die Konzerne der Familien Bahlsen und Oetker genannt.

Art der Leitung

Systematisiert man anhand des Merkmals der Art der Leitung des Konzerns, so können

- zentral geleitete Konzerne und
- dezentral geleitete Konzerne

ausgemacht werden. Die Grenzen zwischen beiden Arten der Leitung sind fließend.

Typisch für einen zentralistisch geleiteten Konzern ist es, dass alle Entscheidungen der Tochterunternehmen von der Konzernspitze aus getroffen werden. Hierbei ist festzustellen, dass vielfach zahlreiche Aufgaben von den Konzernunternehmen ausgegliedert werden und in den Entscheidungsbereich des Mutterunternehmens übergehen. Kritisch anzumerken bleibt für diese Konzernstruktur, dass die Kontrollspanne unter Umständen zu groß wird und selbst unwesentliche Entscheidungen der Tochterunternehmen nur von der Konzernleitung getroffen werden. Es kann somit leicht zu einer Überorganisation bzw. zu einer Bürokratisierung kommen.

Im Fall des dezentral geleiteten Konzerns werden nur die wichtigsten Führungsaufgaben von der Konzernobergesellschaft wahrgenommen. Hierunter fallen insbesondere die Festlegung der Unternehmensziele, die strategische Gesamtplanung sowie die Strukturorganisation des Konzerns. In allen anderen Entscheidungsbereichen wird den Konzerngesellschaften hingegen weitgehende Entscheidungsfreiheit überlassen.

Räumliche Umgrenzung

Nach der räumlichen Umgrenzung lassen sich Konzerne unterteilen in:

- lokale Konzerne;
- regionale Konzerne;
- nationale Konzerne und
- internationale Konzerne.

Profitieren Sie von praktischen Tipps & Strategien

„Der GmbH-Geschäftsführer in Recht und Praxis“

GRP
Der GmbH-Geschäftsführer in Recht und Praxis

GRP
Der GmbH-Geschäftsführer in Recht und Praxis

Umfang: Zeitschrift im Format A4, 40 Seiten pro Ausgabe (inklusive CD-ROM). Aktualisierungs-Service: Die Zeitschrift erscheint 11-mal jährlich inklusive einer Doppelnummer.

Preise und Umfang haben den Stand: 1.1.2002

Quartalpreis nur

€ 59,75

Themen-Mix aus Rechnungswesen und Steuern

Mit Der GmbH-Geschäftsführer in Recht und Praxis holen Sie sich Ihr GmbH-Wissen in handlicher Form frei Haus. Kein PC-Anschalten, kein Klicken, keine Aufbauzeiten, sondern eine gut lesbare Zeitschrift. Mit hohem Praxisnutzen für Sie – weil sie ausschließlich von Praktikern geschrieben wird. Deutlich hervorgehobene Praxis-Tipps helfen Ihnen auch beim „Querlesen“ Wesentliches sofort zu erkennen.

Ihr Dankeschön-Geschenk

Als Dank für Ihr Interesse erhalten Sie die wertvollen Sonderdrucke „Alle Anti-Haftungs-Klauseln, die Sie als GmbH-Geschäftsführer kennen müssen“ und „Die 43 besten Tipps für Geschäftsführer und Gesellschafter unter Berücksichtigung der Unternehmenssteuerreform“.

Verlag Praktisches Wissen GmbH • 77615 Offenburg
Tel: 08 00/6 05 30 21 • Fax: 07 81/5 98 25
Internet: www.vpw.de • E-Mail: bestellung@vpw.de

Verlag
Praktisches
Wissen

BETRIEBSWIRTSCHAFT

Unter einem lokalen Konzern versteht man einen Konzern, dessen Konzerngesellschaften an einem einzigen Standort zusammengefasst sind.

In der Regel dürfte es sich hierbei um Konzerne handeln, die gemessen an den quantitativen Merkmalen der Konzerngröße sowie der Anzahl der Konzernunternehmen zu den kleinen Konzernen bzw. zu den Konzernen mit wenigen Konzernunternehmen zu zählen sind.

Wesensbestimmendes Merkmal eines regionalen Konzerns ist dementsprechend die räumliche Ausdehnung über ein genau festgelegtes Gebiet, z.B. ein Bundesland der Bundesrepublik Deutschland.

Ähnlich wie schon beim lokalen Konzern angemerkt, dürfte es sich auch bei dieser Art von Konzernen in der Regel um so genannte kleine Konzerne mit wenigen Konzernunternehmen handeln.

Unter einem nationalen Konzern versteht man dem gegenüber eine Unternehmensverbindung, die innerhalb der staatlichen Grenzen eines Landes wie beispielsweise der Bundesrepublik Deutschland, angeordnet ist.

Ein internationaler Konzern ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die einzelnen Konzernunternehmen über mehrere Länder und/oder über mehrere Erdteile erstrecken.

Ob jedoch schon von einem internationalen Konzern gesprochen werden kann, wenn z.B. Konzernunternehmen in nur zwei unterschiedlichen, aber nah beieinander liegenden Ländern anzutreffen sind, erscheint mehr als fraglich.

Hier wird die Auffassung vertreten, dass erst dann von einem internationalen Konzern gesprochen werden kann, wenn zumindest Konzernunternehmen in mehreren (mindestens zwei) wesentlichen Industrienationen der Erde vorhanden sind.

Art der historischen Entstehung

Nimmt man die Art der historischen Entstehung zum Anknüpfungspunkt für eine Systematisierung von Konzernverbindungen, so lassen sich unterscheiden:

- Personalkonzerne und
- Realkonzerne.

Personalkonzerne lassen sich dadurch charakterisieren, dass sie von einer einzigen Persönlichkeit gegründet und in der Folgezeit auch entsprechend ausgestaltet und geführt werden.

Als Beispiele können die zum Ende des 19. bzw. zu Beginn des 20. Jahrhunderts gegründeten Personalkonzerne Krupp, Stinnes, Flick, Thyssen, Klöckner und Siemens in Deutschland sowie Philips in den Niederlanden herangezogen werden.

Realkonzerne dagegen sind in der Regel aus sachlichen Erwägungen aufgrund von Gemeinschaftsüberlegungen entstanden.

Bei ihnen steht keine Unternehmerpersönlichkeit im Vordergrund, sondern vielmehr eine Mehrzahl von Gesellschaftern.

Ursprüngliche Personalkonzerne gehen des öfteren in Realkonzerne über. Häufig ist das dann der Fall, wenn die einstige Gründerpersönlichkeit gestorben ist und man nun „Genie“ durch „systematische Organisation“ ersetzen muss.

Weiterführende Literaturhinweise

K. Küting,
Zur Systematisierung von Konzernstrukturen,
in: WiSt 1980, S. 6–10.

W. Schubert / K. Küting:
Unternehmenszusammenschlüsse, München 1980.

H. K. Weber,
Industriebetriebslehre, 3. Auflage, Berlin / Heidelberg / New York 1999.