

Paul Willi Herzog

**Die Beteiligungspolitik
als Bestandteil einer
entscheidungsorientierten
Konzernpolitik**

Juristische Gesamtbibliothek
der Technischen Hochschule
Darmstadt

341 033



PETER LANG
Frankfurt am Main · Bern

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1. TERMINOLOGISCHE, KONZEPTIONELLE UND METHODISCHE GRUNDLEGUNG	11
1.1 Begriffliche Grundlagen	11
1.1.1 Erläuterungen zu einer entscheidungsorientierten Unternehmenspolitik im Konzern (Konzernpolitik)....	11
1.1.2 Konzernpolitik in Zeiten struktureller Wandlungen in der Unternehmensumwelt	12
1.1.2.1 Auf die unternehmerischen Entscheidungen ein- wirkende konjunkturelle und strukturelle Einfluß- faktoren	13
1.1.2.2 Die Umstrukturierungsprozesse als Problemat- bestand einer entscheidungsorientierten Konzern- politik	14
1.1.3 Die Stellung der Beteiligungspolitik im Gesamt- zusammenhang der Konzernpolitik	15
1.1.3.1 Die Beteiligungspolitik als das "klassische Mittel" der Konzernierung	15
1.1.3.2 Die Beteiligungspolitik als Gestaltungsproblem im Rahmen einer Konzernpolitik des geplanten Wandels .	16
1.1.3.2.1 Die Beteiligungspolitik als eine aus dem unterneh- menspolitischen Zielsetzungen im Konzern abgelei- tete Politik	16
1.1.3.2.2 Die Charakterisierung der beteiligungspolitischen Gestaltungsprobleme als "sachliche" und "politische" Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse	18
1.2 Die konzeptionellen Grundlagen eines Entscheidungs- modells zur Beteiligungspolitik als Bestandteil einer entscheidungsorientierten Konzernpolitik	26
1.2.1 Modellkriterien	26
1.2.2 Ein entscheidungsorientiertes Prozeßmodell zur Beteiligungspolitik im Gesamtzusammenhang der unternehmenspolitischen Umstrukturierungsent- scheidungen im Konzern	30
1.2.2.1 Vorwiegend "sachlich" bedingte Prozeßent- scheidungen	30
1.2.2.1.1 Die Wahrnehmung von Problemen zur Verbesserung der Unternehmensstrukturen	30
1.2.2.1.2 Die Erarbeitung von "beherrschbaren" Problem- stellungen zur Beteiligungspolitik	33
1.2.2.1.2.1 Bei einem "inkrementalen" bzw. "nicht-inkremen- talen" Problemlösungsverhalten	33
1.2.2.1.2.2 Die Mehrstufigkeit des organisationalen Ent- scheidungsprozesses zur Beteiligungspolitik	35
1.2.2.1.2.3 Die Bewertung von Handlungsalternativen in den gebildeten Entscheidungsfeldern zum beteiligungs- politischen Vorgehen	37

1.2.2.2	Die Partizipation der Organisationsteilnehmer an den beteiligungspolitischen Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen als "politische" Ablauffolgen	38
1.2.2.2.1	Wechselseitige Abstimmungen zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat	39
1.2.2.2.2	Verhandlungsprobleme in investitions- und organisationsstrukturellen Entscheidungssituationen	40
1.2.2.3	Die Koordinierung beteiligungspolitischer Aktionen im Gesamtzusammenhang mit den unternehmenspolitischen Entwicklungszielen	42
1.3	Methodische Problemstellungen bei der Konstruktion eines entscheidungsorientierten Prozeßmodells zur Beteiligungspolitik	46
2.	EIN PROZESSMODELL DER BETEILIGUNGSPOLITIK IN INVESTITIONSSTRUKTURELLEN ENTSCHEIDUNGSSITUATIONEN DER UNTERNEHMENSPOLITIK	50
2.1	Die Problemwahrnehmung im Umfeld beteiligungspolitischer Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen	50
2.1.1	Gesellschaftswirtschaftliche Umfeldeinflüsse in investitionspolitischen Entscheidungsprozessen zur Beteiligungspolitik	51
2.1.1.1	Die internationale Arbeitsteilung und die weltwirtschaftliche Verflechtung der Volks- und Betriebswirtschaften	52
2.1.1.2	Umschichtungen in den Produktionsstrukturen der Volks- und Betriebswirtschaften	52
2.1.1.3	Die Auswirkungen der industriellen Entwicklung	53
2.1.1.3.1	Das erhöhte Warenangebot auf den Weltmärkten	53
2.1.1.3.2	Die Beachtung nachfragebedingter Sättigungsgrenzen für ganze Produktgruppen	54
2.1.1.3.3	Probleme exportorientierter Produktionsstrukturen ..	55
2.1.1.3.3.1	Kostenwirtschaftliche Einflüsse	55
2.1.1.3.3.2	Wechselkursbedingte Problemstellungen	56
2.1.1.3.3.3	Außenwirtschaftspolitische Reglementierungen	57
2.1.2	Das gruppenspezifische organisatorische Umfeld beteiligungspolitischer Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen	58
2.1.2.1	Die Macht- und kommunikativen Wirkungsfaktoren im betrieblich-organisatorischen Umfeld beteiligungspolitischer Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen	58
2.1.2.1.1	In unternehmensrechtlicher Ausgestaltung	58
2.1.2.1.2	Im System der "Anreiz-Beitrags-Zielsetzungen"	61
2.1.2.2	Die Bestimmung der Problemdefinitionen in den investitions- und desinvestitionspolitischen Entscheidungssituationen durch das betrieblich-organisatorische Umfeld	62
2.1.2.2.1	Die Problemerkfassung und -beschreibung	62

2.1.2.2.1.1	Gewinn- und kostenpolitische Informationskriterien	64
2.1.2.2.1.2	Marktanteils- und Umsatzwachstum als Informationskriterien	66
2.1.2.2.1.3	Standortspezifische Informationskriterien	66
2.1.2.2.1.4	Informationskriterien zur Innovationsbasis der betrieblichen Produktionsstrukturen	67
2.1.2.2.1.5	Die Problemerkfassung und -beschreibung im Beziehungszusammenhang zwischen den unternehmensexternen Einflußfaktoren und den unternehmensinternen Beurteilungskriterien	67
2.1.2.2.2	Die Bildung von Problemtypen zur Beurteilung des beteiligungspolitischen Vorgehens	68
2.1.2.2.2.1	Das produktorientierte Diversifizieren als Problemtyp	69
2.1.2.2.2.2	Das geographische Diversifizieren als Problemtyp ...	70
2.1.2.2.2.3	Die Kostengestaltungen in den Unternehmensbereichen des Konzerns als Problemtyp	72
2.2	Die Wechselbeziehungen zwischen der Unternehmenspolitik im Konzern und der Beteiligungspolitik auf der Grundlage der erarbeiteten Problemtypen	75
2.2.1	Beteiligungspolitische Ziele des produktorientierten Diversifizierens	76
2.2.2	Beteiligungspolitische Ziele des geographischen Diversifizierens	78
2.2.3	Beteiligungspolitische Ziele im Hinblick auf kostenoptimale Betriebs- und Konzerngrößen	80
2.3	Beteiligungspolitische Zielfindung und Zieldiskussion innerhalb des organisationalen Informations- und Entscheidungssystems des Konzerns	82
2.3.1	Die Institutionalisierung der beteiligungspolitischen Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse innerhalb der Unternehmensorganisation	83
2.3.2	Die "ablauforganisatorische" Handhabung der beteiligungspolitischen Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse	84
2.3.2.1	Die Einengung von Problemlösungen in ihrer Komplexität auf reduzierte Ausgangsproblemstellungen	84
2.3.2.2	"Entscheidungsvorlagen" an den Aufsichtsrät im Zusammenhang mit den vom Vorstand präferierten Umstrukturierungszielen	86
2.3.2.3	Promotions- und Implementierungsaktivitäten im Hinblick auf die Komplementierung beteiligungspolitischer Problemlösungskonzeptionen	87
2.4	Problemstellungen beteiligungspolitischer Investitions- und Desinvestitionsziele	88
2.4.1	Höhe des Kapitalbedarfs und Bereitstellung des Kapitals zur Finanzierung der beteiligungspolitischen Vorhaben	89
2.4.1.1	Probleme bei der Ermittlung des Kapitalbedarfs	89

2.4.1.2	Maßnahmen zur flexiblen Bereitstellung des für erforderlich erachteten Kapitalbedarfs	90
2.4.2	Personalpolitische Problemstellungen der beteiligungspolitischen Zielsetzungen	93
2.4.2.1	Personal-organisatorische Problemstellungen	94
2.4.2.2	Personal-soziale Problemstellungen	95
2.4.3	Standortspezifische Beteiligungsprobleme	96
2.4.3.1	Analyse der standortspezifischen Rahmenbedingungen	97
2.4.3.2	Entscheidungen zur Eingrenzung des Investitionsrisikos	98
2.4.4	Probleme des Zusammentreffens des Angebots und der Nachfrage nach Unternehmensbeteiligungen	100
2.4.4.1	Vorbereitende Aktivitäten und Kontaktaufnahme	101
2.4.4.2	Zielbezogene Verhandlungsstrategien des als Käufer von Beteiligungen auftretenden Managements.	102
2.4.4.2.1	Verhandlungsstrategien bei vorwiegend diversifikationspolitischer Zielsetzung	103
2.4.4.2.2	Verhandlungsstrategien bei vorwiegend kostenpolitischer Zielsetzung	105
2.4.4.3	Probleme der Anspruchsanpassung an die vorfindbaren Gegebenheiten auf den Unternehmensmärkten.	107
2.4.4.4	Probleme beim Verkauf von Unternehmensbeteiligungen	109
2.4.5	Vertragsprobleme beim Abschluß von Verträgen über den Erwerb von Unternehmensbeteiligungen ...	110
2.4.5.1	Aspekte der Schuldenhaftung beim Übergang von Gesellschaftsrechten auf den Erwerber	111
2.4.5.2	Aspekte der Gewährleistungshaftung beim Unternehmens- bzw. Beteiligungskauf	113
2.4.6	Bei Beteiligungsakquisitionen zu beachtende kartellrechtliche Problemstellungen	114
2.4.6.1	Derzeitige fusionskontrollrechtliche "Aufgreifkriterien" des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen	114
2.4.6.2	Neuere Problemstellungen zur Fusionskontrolle	116
2.4.6.2.1	Das beim Erwerb von Beteiligungen kartellrechtlich zu beachtende "Ressourcenpotential"	116
2.4.6.2.2	Fehlende Sondervorschriften für die sogenannten "Sanierungsfusionen"	118
2.4.6.3	Die Vereinbarung von vertraglichen "Zusagen" im Genehmigungsverfahren als Instrument zur Erreichung von Zielkompromissen	119
2.4.6.4	Zur Beachtung von fusionskontrollrechtlichen Bestimmungen beim Erwerb von Beteiligungen auf den ausländischen Unternehmensmärkten	120
2.4.7	Unternehmensrechtlich zu beachtende Problemstellungen im Zusammenhang mit dem beteiligungspolitischen Vorgehen des Managements	122
2.4.7.1	Die Beachtung von Schranken des "Weisungsrechts" bei der Ausübung von Leitungsmacht durch die Vertreter der Obergesellschaft	122
2.4.7.2	Die Berücksichtigung von Kapitaleigner- und Arbeitnehmerinteressen bei den beteiligungspolitischen Entscheidungen	123

2.4.7.3	Zum Einfluß unternehmensrechtlicher Entwicklungstendenzen bei der Akquisition von Beteiligungen an ausländischen Unternehmen	125
2.4.8	Steuergestaltungsprobleme beim Erwerb von Beteiligungen	127
2.4.8.1	Die Erfassung der Anschaffungsaufwendungen für den Erwerb der Beteiligungen und deren wertmäßiger Ansatz in der Handels- und Steuerbilanz ...	128
2.4.8.2	Der Verlustvortrag als "bewertungsfähiger" Übernahmenvorteil	130
2.4.8.3	Zur Beachtung von steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit dem Erwerb von Beteiligungen an ausländischen Unternehmen	132
2.5	Die Verknüpfung der "sachlichen" und "politischen" Teilaktivitäten zu investitions- und desinvestitionsstrukturellen Entscheidungssituationen	133
3.	DIE SICH AUS DEN BETEILIGUNGSPOLITISCHEN INVESTITIONS- UND DESINVESTITIONSAKTIVITÄTEN ERGEBENDEN ORGANISATIONSSTRUKTURELLEN ANPASSUNGSENTSCHEIDUNGEN	140
3.1	Im Hinblick auf die Beteiligungspolitik sich ergebende organisationsstrukturelle Anpassungen im Gesamtzusammenhang unternehmenspolitischer Konsolidierungsphasen	140
3.1.1	Entscheidungen zur Integration der erworbenen Beteiligungsgesellschaften in die Unternehmensorganisation	142
3.1.2	Zur problemorientierten Erfassung von organisationsstrukturellen Entscheidungen	145
3.1.2.1	Die Institutionalisierung einer konzernleitenden nicht-spartengebundenen Holdinggesellschaft als beteiligungspolitische Problemstellung bei diversifikationspolitischer Zielsetzung	148
3.1.2.2	Die Schaffung von zweckentsprechenden Verbundebenen und Bereichsgrößen als beteiligungspolitische Problemstellung zur Verwirklichung kostenpolitischer Zielsetzungen	151
3.1.2.2.1	Kooperationsziele	151
3.1.2.2.2	Konzentrationsziele	152
3.1.2.2.3	Dekonzentrationsziele	152
3.2	Beteiligungspolitische Problemstellungen im Zusammenhang mit den organisationsstrukturellen Zielsetzungen	154
3.2.1	Die geschäftsbereichsorientierten Neuordnungen im Beteiligungsaufbau als Maßnahme zur Verwirklichung der "institutionellen" Gestaltungsziele ...	154
3.2.2	Die mittels der Beteiligungspolitik herbeizuführenden Effekte der unternehmerischen Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Geschäftsbereichen als Maßnahme zur Verwirklichung der "prozessualen" Gestaltungsziele	155

3.2.2.1	Zur Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten auf der Basis von Mehrheitsbeteiligungen	155
3.2.2.2	Bereichsinterne Übertragungen von Beteiligungen zur Straffung der Organisation	157
3.2.2.3	Die Ausgliederung von Beteiligungsgesellschaften aus unzumutbaren organisatorischen und gesellschaftsrechtlichen Verflechtungsstrukturen	160
3.2.3	Wesentliche die steuerrechtlichen Betrachtungen ergänzende Aspekte der Beteiligungspolitik in organisationsstrukturellen Entscheidungssituationen	162
4.	Exkurs: DIE BERÜCKSICHTIGUNG BETEILIGUNGSPOLITISCHER SACHVERHALTE BEI SANIERUNGS-ENTSCHEIDUNGEN	166
4.1	Das zur Sanierungsbedürftigkeit des Unternehmens beitragende beteiligungspolitische Fehlverhalten	166
4.2	Beteiligungspolitische Maßnahmen zur Verwirklichung der unternehmenspolitischen Sanierungsziele	168
5.	ZUSAMMENFASSUNG	170
	ANLAGEN	174
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	178
	LITERATURVERZEICHNIS	181
	LEBENS LAUF	218
	EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	219