

Engelhardt | Wagenseil (Hrsg.)

# Der mittelständische Konzern

Organisation – Recht – Steuern –  
Rechnungslegung

Leseprobe, mehr zum Werk unter [ESV.info/978-3-503-15896-6](https://www.esv.info/978-3-503-15896-6)

**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

**Leseprobe, mehr zum Werk unter [ESV.info/978-3-503-15896-6](http://ESV.info/978-3-503-15896-6)**

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

[ESV.info/978 3 503 15896 6](http://ESV.info/9783503158966)

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](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US-Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: multitext, Berlin

Druck: Hubert & Co., Göttingen

# 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 bereit 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 wertorientiert 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 (Einladungswesen, 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 Gesellschafterversammlung (inkl. Joint Venture-Meetings) . . . . .	60
<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. 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 Vollmachtsinhaber. . . . .	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 Verantwortungszurechnung. . . . .	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 Amtsträgerkorruptionsdelikten . . . . .	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 Rechtspersönlichkeit. . . . .	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 Wirtschaftsstrafrecht. . . . .	277
<b>H. Insolvenzrecht im mittelständischen Konzern. . . . .</b>	<b>279</b>
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	Gewerbsteuer . . . . .	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. 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 Verlustvträgen . . . . .	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. 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	Schenkung 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 Konzernrechnungslegung. . . . .	481
4. Abgrenzung des Konsolidierungskreises . . . . .	483
4.1 Konsolidierungskreis im engeren und im weiteren Sinne . . . . .	483
4.2 Weltabschlussprinzip für Tochterunternehmen und Vollkonsolidierungspflicht. . . . .	485



4.3	Einbeziehungswahlrechte des § 296 HGB für Tochterunternehmen . . . . .	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

## B. Rekrutierung im Mittelstand\*

### **Credo**

Der Wohlstand einer Gesellschaft wird durch die bestmögliche Nutzung ihrer Ressourcen bestimmt.

Ihre Nutzung erfolgt in Unternehmen und Institutionen.

Die bestmögliche Nutzung der Ressourcen ist Management-Aufgabe.

Je befähigter das Management, desto besser ihre Nutzung und umso nachhaltiger die Entwicklung und damit der Erfolg eines Unternehmens oder einer Institution.

Die Summe der Erfolge bestimmt den Wohlstand einer Gesellschaft.

### **Fazit:**

Stärken und Schwächen in der Entwicklung einer Gesellschaft sind ursächlich in den Stärken und Schwächen ihrer Führungspersönlichkeiten begründet. \* \*

*(Rochus Mummert)*

---

\* Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen unterschieden. Die verwendete männliche Form schließt die weibliche Form gleichberechtigt ein.

\*\* [http://www.rochusmummert.com/executiveconsultants/ueber\\_uns](http://www.rochusmummert.com/executiveconsultants/ueber_uns) (Letzter Abruf: 03.02.2015).

## 1. Rekrutierungsarena 2015 ff.

### 1.1 Der deutsche Weg

- 1 Hermann Simon hat in seinen Arbeiten den Nachweis über die Bedeutung von „Hidden Champions“ (HC) für die deutsche Volkswirtschaft geführt. Ende 2012 waren 1.307 der weltweit 2.734 Unternehmen in seiner HC-Datenbank deutsche Mittelständler. Er weist darauf hin, dass in Deutschland 16 HC pro 1 Mio. Einwohner existieren, zum Vergleich in Frankreich 1,1 Mio., den USA 1,2 Mio. oder Japan 1,7 Mio. Diese Unternehmen stehen für rund 25% des deutschen Exports.<sup>1</sup> Auch in personalpolitischer Hinsicht können mittelständische Unternehmen Akzente setzen: 60 % der Arbeitsplätze, 82,7% aller Berufsausbildungsplätze.<sup>2</sup> Sie werden auch weiterhin eine tragende Rolle im deutschen Arbeits- und Gesellschaftssystem einnehmen.
- 2 Insbesondere die größeren mittelständischen Unternehmen spielen auf den regionalen Arbeitsmärkten im Rahmen von Unternehmens- und Branchenclustern eine große Rolle, sind sie doch in der Lage, gut bezahlte, stabile und inhaltlich anspruchsvolle Arbeitsplätze sowie persönliche Entwicklungsperspektiven anzubieten. Vor dem Hintergrund des prognostizierten Fachkräftemangels und der Alterung der Belegschaften, einer veränderten individuellen Wertestruktur und damit einhergehender veränderter beruflicher Erwartungen, technisch-technologischer Umbrüche und Entwicklungen sowie verstärkter internationaler Arbeitsteilung werden „Mittelständler“ ihre Personalarbeit und -rekrutierung maßgeblich professionalisieren müssen, um ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Es darf als sicher angenommen werden, dass eine nachhaltige Weltmarktführerschaft exzellentes Unternehmertum und überdurchschnittliches Management voraussetzt, nicht notwendigerweise aber eine professionelle Personalarbeit. Deutsche HC differenzieren sich im weltweiten Wettbewerb über Technologie und Produktnutzen, über die sie Preisprämien realisieren können. Anders als viele ihrer internationalen Wettbewerber müssen sie bislang nicht „das Letzte aus der Ressource Mensch herausholen“. Aber die Zeiten werden schwieriger und der Druck steigt, wie wir später noch sehen werden. „Personal“ und „Führung“ sind die alles entscheidenden Faktoren im Kampf um die internationale Wettbewerbsfähigkeit vieler Branchen.

In den 80er und 90er Jahren, bis tief in die 2000er prägte ein politischer und akademischer Mainstream die Perspektive der universellen Servicegesellschaft mit dem Schwerpunkt auf die FIRE-Branchen (Finance, Insurance, Real Estate). Der volkswirtschaftliche Produktionssektor galt für entwickelte Gesellschaften als „old fashioned“, wenig zukunftsträchtig. Der hohe Anteil des produzierenden Sektors am Inlandsprodukt, zusammen mit den durch die Wiedervereinigung induzierten Lasten und Folgen, u.a. für den Arbeits-

---

1 Simon, Aufbruch nach Globalia, Frankfurt am Main, 2012, S. 53 ff.

2 [www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/factbook-german-mittelstand.pdf](http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/factbook-german-mittelstand.pdf) (Letzter Abruf: 03.02.2015); siehe auch [www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen](http://www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen) (Letzter Abruf: 03.02.2015).

markt, führte zu dem insbesondere im anglo-amerikanischen Bereich gepflegten Bild von Deutschland als dem „kranken Mann“ Europas.<sup>3</sup>

Anders als in den USA, Großbritannien oder auch Frankreich, wo eine erhebliche Deindustrialisierung stattfand, wurde in Deutschland trotz des Verlustes industrieller Segmente wie beispielsweise der Unterhaltungselektronik oder der Pharmazie ein im internationalen Vergleich hohes Maß an Produktionsorientierung aufrechterhalten. Es liegt heute bei rund 22 % des BIP (mit weiterhin stark steigender Tendenz), in der EU bei durchschnittlich 16 %, wobei Griechenland, Frankreich und UK mit 10 % die Schlusslichter bilden.<sup>4</sup>

Es kann heute als gesichert angenommen werden, dass moderne, Wohlstand schaffende Volkswirtschaften bis auf Weiteres einen hocheffizienten, international wettbewerbsfähigen Produktionssektor in der Größe von etwa 25 % BIP-Anteil als Kern ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit benötigen, da an ihm in etwa gleich viele, in der Regel überdurchschnittlich attraktive Dienstleistungs- und Wissens-Arbeitsplätze hängen.<sup>5</sup> Dies mag sich durch die fortschreitende Digitalisierung von Geschäftssystemen über die Zeit ändern, eine verlässliche Prognose über den zeitlichen Verlauf existiert nicht.

Heute spricht man dagegen weltweit vom „Deutschen Modell“. Die duale Ausbildung, Facharbeiter und Meister, Fachhochschulen (nunmehr „universities of applied sciences“), die Fraunhofer-Gesellschaft mit ihrer Anwendungsforschung und vieles mehr erfährt zunehmende internationale Aufmerksamkeit und Wertschätzung.

Zusammen mit der polyzentrischen Wirtschaftsstruktur, immer besser funktionierenden Hochschul- und Industrieclustern sowie einer weitestgehend konsensualen Sozialpartnerschaft im Rahmen einer ökologisch orientierten sozialen Marktwirtschaft bildet das mittlerweile in hohem Maße durchgängige und -lässige Ausbildungssystem ein gutes, tragfähiges Fundament für die weiterhin positive kurz- und mittelfristige Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Deutschland.

Soweit die guten Nachrichten.

3 <http://www.oekonomenstimme.org/artikel/2014/04/vom-kranken-mann-europa-zum-oekonomischen-superstar-die-verbesserung-der-wirtschaftlichen-situation-in-deutschland-und-die-lehren-fuer-europa/> (Letzter Abruf: 03.02.2015); *Krugmann*, Why Germany KANT compete, [www.web.mit.edu/krugman/www/](http://www.web.mit.edu/krugman/www/) (Letzter Abruf: 03.02.2015); *Dustmann/Fitzenberger/Schönberg/Spitz-Oener*, From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy, *Journal of Economic Perspectives* 28 (1); siehe auch *Sinn*, ifo Institut für Wirtschaftsforschung, Deutsche Rede, Der kranke Mann Europas: Diagnose und Therapie eines Kathedersozialisten, Neuhardenberg/München, 15. 11. 2003.

4 [www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de) (Letzter Abruf: 03.02.2015); *Heymann/Setter*, Re-Industrialisierung Europas: Anspruch und Wirklichkeit, 4. 11. 2013.

5 NZZ Webpaper vom 28.02.2014: *Müller*, Industrialisierung, Deindustrialisierung, Reindustrialisierung; siehe auch [www.bcg.com](http://www.bcg.com) (Letzter Abruf: 03.02.2015): *Sirkin,/Zinser/Hohner*, Made in America, Again, 08/2011; siehe auch [www.bain.de](http://www.bain.de): Bain-Studie zur Reindustrialisierung der USA, (Letzter Abruf: 03.02.2015).

## 1.2 ... und seine spezifischen Herausforderungen

Auf der anderen Seite dürfen die Risikofaktoren nicht aus dem Blick geraten.

### 1.2.1 Generationenwechsel

- 7 Eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen stehen im oder vor dem Generationenwechsel, 22.000 Unternehmen in Deutschland stehen jährlich vor dem Eigentümerwechsel.<sup>6</sup> Ausländische Investoren, insbesondere aus dem Nahen und Fernen Osten sowie den USA, nutzen verstärkt diese Situation zum Erwerb von Technologiespezialisten, die über ihre Zugehörigkeit zu heimischen Wertschöpfungsklustern auch den Zugriff auf angrenzendes Know- und Do-how ermöglichen. Der Abzug des Know-hows und die Verlagerung der wesentlichen produktiven Arbeitsplätze ist gängige Praxis (siehe beispielsweise Solar- und Windindustrie).

### 1.2.2 Demografie und Work-Life Integration

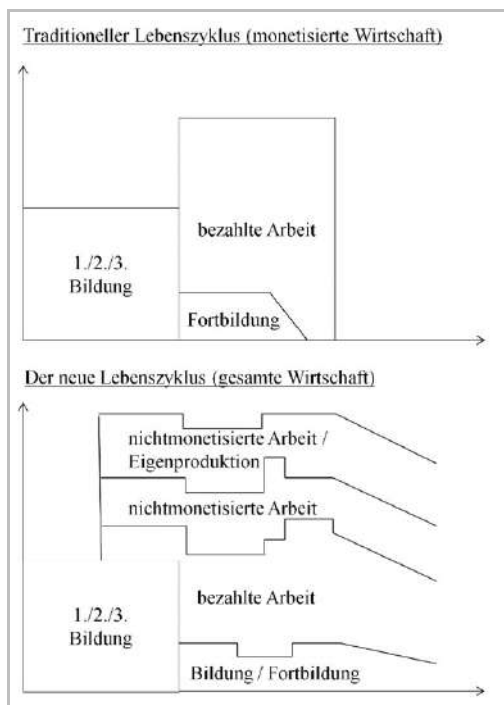
- 8 Die zunehmende Alterung der Belegschaften und der Rückgang der dem Arbeitsmarkt formal zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte um derzeit jährlich rund 200.000 Personen einerseits, aber auch die längere anteilige produktive Lebenszeit des Einzelnen sowie die immer stärkere technologische Durchdringung der Arbeitssysteme erfordern eine der technologischen Innovation adäquat laufende, gesellschaftlich-soziale Innovation.
- 9 Es wird offenbar, was Charles Handy bereits Mitte der 90er Jahre in seiner „Fortschrittsfalle“ vorhersah: Die traditionelle Abfolge im Leben – Schule, Beruf, Haus, Kinder, Rente – gilt zunehmend nicht mehr. An die Stelle von mehrheitlich festen Organisationen treten „Fließmatrixorganisationen“, nach innen und auch nach außen. Die von ihm aufgezeigten vier Lebensabschnitte – „Formation“, „Erwerbstätigkeit“, „das zweite Leben“ und die letzte Phase der „Abhängigkeit“ werden weiter ausdifferenziert.<sup>7</sup> Der 60-jährige, der es noch einmal wissen will und ein Unternehmen gründet, wird bald kein Exot mehr sein, genauso wie der 45-jährige „Interim-Aussteiger“, der nach einem Familienjahr mit neuer Motivation und neuer Idee den Wiedereinstieg sucht. Aus der „Work-Life-Balance“ wird die „Work-Life Integration“. Phasen äußerster beruflicher Anspannung folgen Phasen der Relaxation und des Reskilling. Auch dies ist keine „neue“ Botschaft: Sie wurde bereits 1997 im Bericht an den Club of Rome „Wie wir arbeiten werden“ ausführlich dargestellt.<sup>8</sup>

---

6 Siehe hierzu *Hauser/Kay/Boerger*, Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010–2014, ifM-Materialien Nr. 198, Bonn 2010 oder auch *Levering/Schlömmner-Laufen*, Öffentliche Förderung von Unternehmensübernahmen, ifM-Materialien Nr. 219, Bonn 2012.

7 *Handy*, Die Fortschrittsfalle, Wiesbaden 1995, S. 183 ff.

8 *Giarini/Liedtke*, Wie wir arbeiten werden, Hamburg, 1998, S. 219; siehe auch *Zimmermann, K. F.*, Reflexionen zur Zukunft der Arbeit, IZA Standpunkte Nr. 56, April 2013.



**Abbildung 1:** Neue Arbeitsintensität; entnommen aus: *Giarini, O./Liedtke, P., Wie wir arbeiten werden, Hamburg, 1998, S. 219*

Der Einzelne, „die Gesellschaft“, aber auch jedes Unternehmen muss sich nun definitiv auf die absehbaren, irreversiblen und nicht mehr ignorierbaren Veränderungen vorbereiten. Der von Stetigkeit geprägte Lebenslauf wird zur Ausnahme werden, völlig neue Erwerbsbiographien und -muster entstehen und werden zur „Normalität“.

### 1.2.3 Generation X, Y und Z

Die vielbeschriebenen Generationen Y und Z werden mit dem Abtreten der „Babyboomer“ und des Ausphasens der „Generation X“ zunehmend Verantwortung und Führung übernehmen müssen. Diese Generationen stehen für andere Werte, eine abnehmende Loyalität zu ihren Arbeitgebern, individuelle Ansprüche an die Arbeitsorganisation sowie ein verändertes Führungsverständnis.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Grail Research: Consumers of Tomorrow – Insights and Observations About Generation Z, 11/2011, [www.grailresearch.com](http://www.grailresearch.com); siehe auch *Rump, J./Eilers, S., Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt: Baby Boomer versus Generation Y, 2012; Eine Sammlung interessanter Beiträge mit Perspektiven-Diversität findet sich unter [www.oscar.de](http://www.oscar.de): Oscar.trends, Ausgabe 2014: Hurrelmann/Rump/Eilers/Klaffke/Hesse, Realistische Illusionisten. Ein Portrait der Generation Y.*

Teil 1: Organisation

Eine wesentliche Herausforderung für Unternehmen ist bereits und wird verstärkt die produktive und integrative Führung von Organisationen sein, deren Mitglieder sich aus diesen unterschiedlichen Generationen rekrutieren. Dies erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und Fingerspitzengefühl, aber auch an Disziplin und Professionalität. Die Bedeutung einer integrativen, sinnstiftenden Führungs- und Leistungskultur wird deutlich zunehmen und ggf. überlebensentscheidend sein.

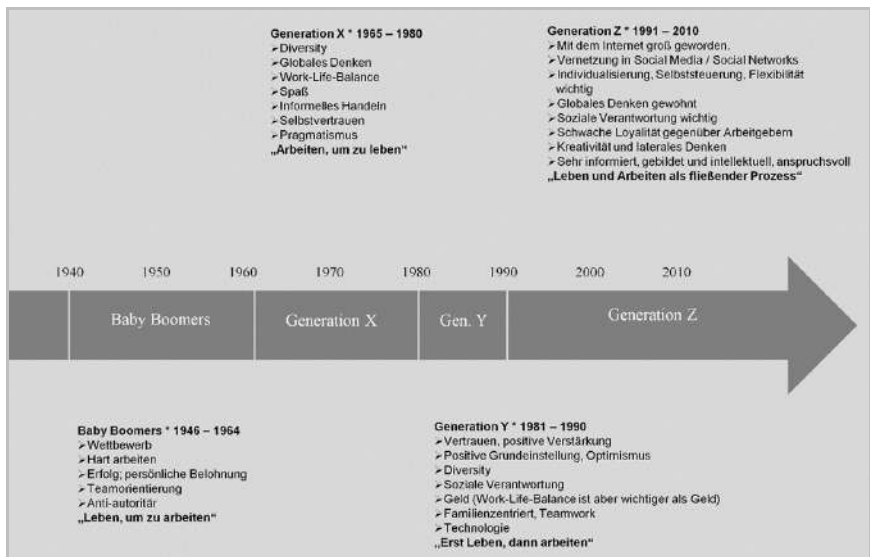


Abbildung 2: Generationen (M. Reif), entnommen aus [www.reif.org/blog/generationen-und-deren-karrierewege](http://www.reif.org/blog/generationen-und-deren-karrierewege)

1.2.4 Führungs- und Leistungskultur als zentraler Wettbewerbshebel

12 Die Führungs- und Leistungskultur ist ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur.

„Kultur kann als Eigenschaft des Systems angesehen werden, die in ihrer Ganzheitlichkeit einmalig, d.h. für ein bestimmtes System (und nur für dieses) typisch ist. Kultur entsteht und verändert sich interaktiv, durch Wechselwirkungen und Austauschbeziehungen innerhalb des Systems und gegenüber Umwelteinflüssen. Es ist ein Netz von Werten, Glaubensvorstellungen, kognitiver und normativer Orientierungsmuster, die das System auf geistiger Ebene zusammenhalten. Die Systemmitglieder erwerben somit die „richtige“ Art, das Geschehen wahrzunehmen, darüber zu denken, zu fühlen.“<sup>10</sup>

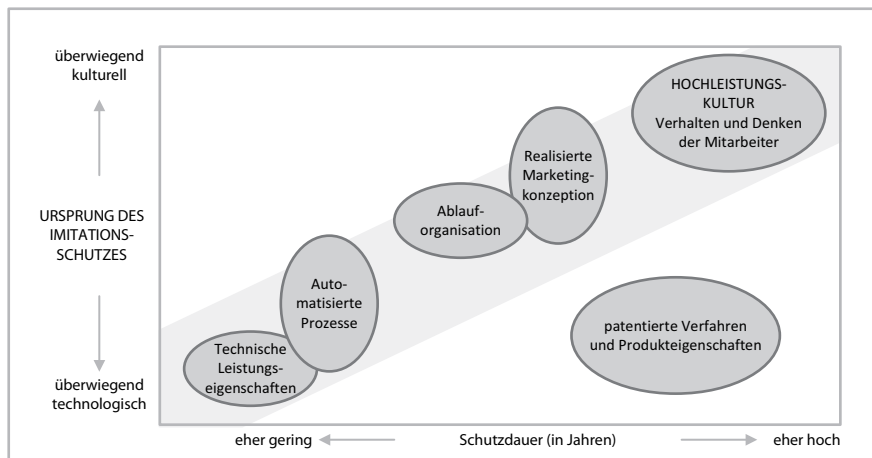
Im Rahmen der Führungs- und Leistungskultur wird der Einzelne über den Führungsprozess formell und informell angesprochen und in die Gemein-

10 Klimecki/Probst, Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Lattmann, Die Unternehmenskultur, Heidelberg, 1990, S. 41 ff.

schaft ergebnisorientiert eingebunden. Die Art und Weise, wie dies geschieht, wie Ziele formuliert werden, ihre Einhaltung monitort wird, Feedbacks und Konflikte gehandhabt werden, die Motivation des Einzelnen für die „Extrameile“ erzeugt wird: All' dies ist wesentlich für den Unternehmenserfolg und konstituiert den eigenen Weg, „so wie wir es bei uns sehen und machen“.

Zukünftige Geschäftsarenen sind durch harten internationalen Wettbewerb, schlanke Netzwerkorganisationen, abnehmende Loyalitäten und den Druck zu permanenter Innovation gekennzeichnet. „Kultur produziert die Identität eines Systems aus sich selbst heraus. Kultur kann deshalb auch als ‚konservatives‘ Grundelement und ‚Gewissen‘ der Selbstorganisation angesehen werden“. <sup>11</sup> Sie ist deshalb als Konstante, als Orientierungsgröße und als Leuchtturm in schwerem Wetter für das eigene Überleben von elementarer Bedeutung.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Unwägbarkeiten und Risiken werden die in einer Organisation gemeinsam geteilten Werte, Normen und Annahmen, die zu konkretem Denken, Verhalten und Entscheidungen führen, letztlich über die Wettbewerbsfähigkeit entscheiden. Sie sind das unsichtbare Band, das die Kräfte ausrichtet und zusammenhält. In diesem Kontext spielen weitsichtige, glaubhaft, integer und uneitel auftretende Führungspersönlichkeiten die tragende Rolle. Aber auch dies ist keine wirkliche Neugierkeit. <sup>12</sup>



**Abbildung 3:** Die Unternehmenskultur

<sup>11</sup> Klimecki/Probst, Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Lattmann, Die Unternehmenskultur, Heidelberg, 1990, S. 56 ff.

<sup>12</sup> Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't, New York, 2001 oder der „Klassiker“ Drucker, Management: Gesellschaftliche Auswirkungen und Probleme, in: Was ist Management?, München, 2002, S. 73 ff.; Mintzberg/Simons/Basu, Beyond Selfishness, in: MIT Sloan Management Review, Fall 2002, S. 67 ff.



## Teil 1: Organisation

---

Unternehmenskultur ist damit der wesentliche, dauerhaft wirkende, nicht imitierbare Wettbewerbshebel, mindestens gleichrangig mit wirtschaftlich wichtigen Patenten.

- 15 Gerade mittelständische Unternehmen im Generationenübergang müssen den mit dem personellen Wechsel, einer „historischen Wendesituation“, einhergehenden kulturellen Wandel sorgfältig vorbereiten und begleiten. Es ist nicht trivial, eine erfolgreiche, auf den „guten Patriarchen“ ausgerichtete Organisation in eine nicht minder erfolgreiche, kooperativ verfasste Führungsorganisation zu überführen. Dies belegt eine Vielzahl an Beispielen „verunglückter“ Stabübergaben, die letztlich zum Verlust oder Verkauf des Unternehmens geführt haben.

### 1.2.5 Globalisierung des Geschäftssystems

- 16 Insbesondere der gehobene deutsche Mittelstand hat in den letzten Jahrzehnten an dem intensivierten weltweiten Güter- und Dienstleistungsaustausch überproportional partizipiert. Die Geschwindigkeit, mit der ehemals weniger entwickelte Länder und Gesellschaften aufholen, wird durch Direktinvestitionen, standardisierte Produktionssysteme und informatisierten Wissenstransfer beschleunigt. Hinzu kommen weltweite Ausbildungsverbünde, die auch das notwendige Do-how vor Ort entstehen lassen.
- 17 Großunternehmen finden auf die globalen Chancen, aber auch heimischen Restriktionen seit langem eigene Antworten. Verhindern deutsche Gesetzgebung, gesellschaftliche Grundstimmung oder die spezifische Fachkräfteverfügbarkeit bestimmte Forschungen oder Praktiken (beispielsweise in der Gentechnologie), werden die Aktivitäten dorthin verlagert, wo sie willkommen sind und legal durchgeführt werden können (beispielsweise in die USA). Diese Unternehmen (beispielsweise BASF) betreiben bereits heute ein globales Forschungs-, Entwicklungs- und Produktions-Netzwerk mit weltweit angesiedelten attraktiven Arbeitsplätzen.
- 18 In dem Maße, in dem ein deutsches mittelständisches Unternehmen seine Wertschöpfungskette internationalisiert, wird es Antworten finden müssen auf internationale Rekrutierungs- und Führungsaufgaben. So wie die „reverse innovation“ ihren Weg „rückwärts“ in die hochindustrialisierten Länder nimmt, wird auch die Personalpolitik sich an den jeweiligen lokalen/regionalen Gegebenheiten orientieren müssen. Wer das eigene Wertesystem und Führungsverständnis dogmatisch ausrollen möchte, wird wahrscheinlich grandios scheitern. „Globalisierung der Wertschöpfungskette“ bedeutet eine beträchtliche Erhöhung des Geschäftsrisikos und der zu bewältigenden Managementkomplexität.
- 19 Umso mehr wird für den Erfolg entscheidend sein, inwieweit trotz aller Diversität ein gemeinsamer „esprit de corps“, eine unsichtbare Hand erzeugt werden kann, die gemeinsame Ziele erfolgreich realisieren lässt. Die erfolgreiche, nachhaltige Integration internationaler Manager und Spezialisten in Willensbildung und -durchsetzung wird zu einem Schlüsselfaktor

### 1.2.6 Mikroelektronische Dauer(r)evolution

Die Leistungsfähigkeit mikroelektronischer Systeme steigt in etwa um das 1.000fache in 20 Jahren („Moore's law“).<sup>13</sup> Das Internet der Dinge verschmilzt zunehmend mit dem Internet der Dienste. Nach vorne geblickt bedeutet dies eine schier unvorstellbare Vielfalt an neuen Produkt- und Dienstleistungsmöglichkeiten. Für die Organisation der Arbeitswelt bedeutet die Digitalisierung den endgültigen Bruch mit der Vorstellung eines lebenslangen Ausübens des erlernten Erstberufes. Diese Entwicklung bedeutet somit die immer wiederkehrende neue lebenslange Chance, aber auch das permanente Risiko für jeden Einzelnen. 20

Industrie 4.0 ff. und die korrespondierenden Entwicklungen im Dienstleistungssektor werden tief in die Leistungserstellungsprozesse eingreifen. Hunderttausende von heute gut bezahlten Arbeitsplätzen werden obsolet. Mitarbeiter und Unternehmen werden sich auf ein stetiges Reskilling einstellen müssen. Die technologische Innovation benötigt laufende soziale und Ausbildungs-Innovationen, um sich nicht selbst zu konterkarieren. Frank Schirmacher, der verstorbene Mitherausgeber der F.A.Z., hat sich in seinen letzten Schaffensjahren intensiv mit der Frage beschäftigt, wie die Kluft zwischen den zwei Kulturen – auf der einen Seite die Geisteswissenschaften und auf der anderen Seite die Natur- und Technikwissenschaften – überbrückt werden kann, „weil sie um der Freiheit des Menschen willen zusammengehören und sich gegenseitig befruchten und kontrollieren müssen: Geisteswesen und prometheischer Erfindergeist“.<sup>14</sup> Industrie 4.0 ff. wird viele Arbeitsplätze überflüssig machen, das Gleiche gilt für den Dienstleistungssektor über die „Smart Services“-Entwicklung.<sup>15</sup> Auf der anderen Seite wird der Mensch weiterhin das zentrale Element bilden. Nur in anderen Rollen und Funktionen.

Jede technische „(R)Evolution“ benötigt eine adäquate soziale (R)Evolution, um in der Breite wirksam und wohlstandsmehrend angenommen zu werden. Entscheider aus Politik und Wirtschaft sind gut beraten, den Gleichklang der Entwicklungen nicht aus dem Auge zu verlieren.

## 2. Personalarbeit und Unternehmenserfolg

Im Rahmen der Arbeiten zum „PIPS“-Konzept (Profit Impact of Personnel Strategies) von Rochus Mummert konnte nachgewiesen werden, dass 21

13 Moore's Gesetz ist eine empirische Faustregel, die der Intel-Gründer Gordon E. Moore bereits 1965 formulierte und die sich bis heute bewahrheitet, siehe [www.intel.com](http://www.intel.com): Vierzig Jahre Mooresches Gesetz; siehe auch *Butscher*, Das Mirakel des Mr. Moore, in: bild der wissenschaft online, Ausgabe 04/2004, S. 88.

14 *Nonnenmacher*, in: F.A.Z. vom 14.06.2014, S. 3: Ein genialer Überwältiger, Zum Tode von Frank Schirmacher.

15 Siehe zum Beispiel: *Spath* (Hrsg.): Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0, Fraunhofer Verlag, 2014; Arbeitskreis Industrie 4.0: „Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern: Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0, 2013; BITKOM/Fraunhofer/AO (Hrsg.): Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland, Berlin/Stuttgart, 2014.

# Literaturverzeichnis

- Adam, Roman F.*: Die Unterrichtung des Arbeitnehmers über einen Betriebsübergang (§ 613a Abs 5 BGB) und sein Recht auf Widerspruch (§ 613a Abs. 6 BGB) (ArbuR 2003, 441)
- Altmeppen, Holger*: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz Band 5, 3. Aufl. 2010
- Auer-Reinsdorff, Astrid/Conrad, Isabell*: Beck'sches Mandatshandbuch IT-Recht, 1. Aufl. 2011
- Baetge, Jörg/Kirsch, Hans-Jürgen/Thiele, Stefan*: Konzernbilanzen, 10. Aufl. 2013
- Bauer, Jobst-Hubertus/Herzberg, Dana*: Arbeitsrechtliche Probleme in Konzernen mit Matrixstrukturen (NZA 2011, 713)
- Bauer, Jobst-Hubertus/Lingemann, Stefan*: Das neue Umwandlungsrecht und seine arbeitsrechtlichen Auswirkungen (NZA 1994, 1057)
- Bauer, Jobst-Hubertus/von Steinau-Steinrück, Robert*: Neuregelung des Betriebsübergangs: Erhebliche Risiken und viel mehr Bürokratie! (ZIP 2002, 457)
- Bay, Karl-Christian* (Hrsg.): Handbuch Internal Investigations (dort die Ausführungen von Clemens Engelhardt zu Compliance), 2013
- Bechtold, Rainer*: Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, 7. Aufl. 2013
- Behringer, Stefan* (Hrsg.): Compliance kompakt, 2. Aufl. 2013
- Bergmoser, Ulrich/Theusinger, Ingo/Gushurst, Klaus-Peter*: Corporate Compliance, Grundlagen und Umsetzung, BB Spezial 5/2008
- Binz, Mark K./Mayer, Gerd*: Beurkundungspflichten in der GmbH & Co. KG, NJW 2002, 3054
- BITKOM/Fraunhofer/AO* (Hrsg.): Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland, Berlin/Stuttgart, 2014
- Boruttau, Ernst P.* (Hrsg.): Grunderwerbsteuergesetz, 17. Aufl. 2011
- Brauer, Michael H./Steffen, Klaus-Dieter/Biermann, Sven/Schuler, Andreas H.*: Compliance Intelligence: Praxisorientierte Lösungsansätze für die risikobewusste Unternehmensführung, 2009
- Brähler, Gernot*: Internationales Steuerrecht, 7. Aufl. 2012

- Braun, Eberhard*: Kommentar zur Insolvenzordnung, 3. Aufl. 2007
- Busse von Colbe, Walther/Ordelheide, Dieter/Gebhardt, Günther/Pellens, Bernhard*: Konzernabschlüsse, 9. Aufl. 2010
- Butscher, Ralf*: Das Mirakel des Mr. Moore, in bild der wissenschaft online, Ausgabe 04/2004, S. 88
- Collins, James C.*: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't, New York, 2001
- Cyert, Reinhart M./March, James G.*: Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 1999
- Deinert, Olaf*: Neues Internationales Arbeitsvertragsrecht (RdA 2009, 144)
- Desch, Wolfram*: Schutzschirmverfahren nach dem RegE-ESUG in der Praxis (BB 2011, 841)
- Diller, Martin/Wilske, Stephan*: Grenzüberschreitende Durchsetzung nachvertraglicher Wettbewerbsverbote (DB 2007, 1866)
- Drucker, Peter F.*: Management: Gesellschaftliche Auswirkungen und Probleme, in: Was ist Management?, Drücker, P.F., München, 2002, S. 73 ff.
- Dustmann, Christian/Fitzenberger, Bernd/Schönberg, Uta/Spitz-Oener, Alexandra*: A. From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy, Journal of Economic Perspectives 28 (1)
- Ehmann, Eugen* (Hrsg.): Lexikon für das IT-Recht 2013/2014 – Die 130 wichtigsten Praxisthemen, 4. Aufl. 2013
- Ehrcke, Ulrich*: Kölner Schrift zur Insolvenzordnung. Das neue Insolvenzrecht in der Praxis, 3. Aufl. 2009
- Elking, Lennart/Aszmons, Mattis*: Die Unterrichtung der Arbeitnehmer über die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Betriebsübergangs (BB 2014, 2041)
- Emmerich, Volker/Habersack, Mathias*: Konzernrecht, 10. Aufl. 2013
- Engelhardt, Clemens*: Mergers & Acquisitions: Aktuelles zu Kaufpreissicherung und variablen Kaufpreisklauseln, GmbHR 2014, R 257
- Engelhardt, Isabelle*: Die Strafbarkeit des räuberischen Kleinaktionärs, 2014
- Erlé, Bernd/Sauter, Thomas* (Hrsg.): Körperschaftsteuergesetz, 3. Aufl. 2010
- Ettinger, Jochen/Schmitz, Markus*: Umstrukturierungen im Bereich mittelständischer Unternehmen, 2. Aufl. 2012
- Fischer, Thomas*: Strafgesetzbuch Kommentar, 61. Aufl. 2014
- Fissenewert, Peter* (Hrsg.): Compliance für den Mittelstand, 2013
- Fitting, Karl* (Begründer)/*Engels, Gerd/Schmidt, Ingrid/Trebinger, Yvonne/Linsenmaier, Wolfgang*: Betriebsverfassungsgesetz, 27. Aufl. 2014
- Franzen, Martin*: Grenzüberschreitende Arbeitnehmerüberlassung – Überlegungen aus Anlass der Herstellung vollständiger Arbeitnehmerfreizügigkeit zum 01.05.2011 (EuZA 2011, 451)
- Freidank, Carl-Christian* (Hrsg.): Corporate Governance und Controlling, 2004

- Füchtner, Stephan/Wegerich, Thomas* (Hrsg.): Das Handbuch der Personalberatung: Erfolgsfaktoren aus Berater- und Kundensicht, 2008, S. 37
- Gamillscheg, Franz*: Ein Gesetz über das internationales Arbeitsrecht (ZfA 1983, 307)
- Giarini, Orio/Liedtke, Patrick*: Wie wir arbeiten werden, 1998, S. 219
- Gola, Peter/Schomerus, Rudolf*: Bundesdatenschutzgesetz, 11. Aufl. 2012
- von *Gottwald, Peter/Haas, Ulrich*: Insolvenzrechts-Handbuch, 4. Aufl. 2010
- Graeber, Thorsten*: Möglichkeiten eines Konzerninsolvenzverfahrens (NZI 2007, 265)
- Graf von Westphalen, Friedrich/Thüsing, Gregor*: Vertragsrecht und AGB-Klauselwerke, 2014
- Handy, Charles*: Die Fortschrittsfalle, Wiesbaden 1995, S. 183 ff.
- Haritz, Detlef/Menner, Stefan (H/M)*: UmwStG – Kommentar, 4. Aufl. 2014
- Hasselbach, Kai/Naworth, Christoph/Röding, Adalbert* (Hrsg.): Beck'sches Holding Handbuch, 1. Aufl. 2011
- Hauschka, Christoph E.* (Hrsg.): Corporate Compliance, 2010
- Hauser, Hans-Eduard/Kay, Rosemarie/Boerger, Sven*: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010-2014, ifM-Materialien Nr. 198, Bonn 2010
- Herzing, Erwin/Hoheisel, Michael/Tippelhofer, Michael/Zwirner, Christian*: Organschaft – Fallstricke und Handlungsempfehlungen, Ertragsteuer, Handelsrecht, Umsatzsteuer, NWB Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB, Beilage zu Heft 21/2014, 1)
- Hess, Harald*: Kommentar zur Konkursordnung, 6. Aufl. 1998
- Heymann, Eric*: Re-Industrialisierung Europas: Anspruch und Wirklichkeit, 04.11.2013
- Hoeren, Thomas*: Konzernklauseln, CR 2013, 345
- Hoffmann, Karl-Wilhelm/Schubert, Matthias*: Nach Einführung des wirtschaftlichen Arbeitgeberbegriffs in das deutsche Lohnsteuerrecht – eine Bestandsaufnahme aus Praktikersicht (BB 2004, 1477)
- Hofmann, Matthias*: Eigenverwaltung in der Insolvenzpraxis, 1. Aufl. 2013
- Hölzle, Gerrit*: Praxisleitfaden ESUG, 1. Aufl. 2012
- Hörtnagl, Robert/Zwirner, Christian/Busch, Julia*: Beck'sches Mandats Handbuch Unternehmenskauf, 2. Aufl. 2013, 233
- Houben, Henriette/Maiterth, Ralf*: „Reichensteuer“ und Thesaurierungsbegünstigung versus 42 %iger Spitzensteuersatz, in: FR 2008, 1044 ff.
- Howard, Pierce J./Mitchell Howard, Jane*: Führen mit dem Big-Five Persönlichkeitsmodell, 2002
- Hurrelmann, Klaus/Rump, Jutta/Eilers, Ssilke/Klaffke, Martin/Hesse, Gero*: www.oscar.de: Oscar.trends, Ausgabe 2014: Realistische Illusionisten. Ein Portrait der Generation Y
- Hüffer, Uwe*: Aktiengesetz – Kommentar, 10. Aufl. 2012
- Hümmerich, Klaus*: Gestaltung von Arbeitsverträgen nach der Schuldrechtsreform (NZA 2003, 758)

- Hümmerich, Klaus/Boeken, Winfried/Düwell, Josef*: Arbeitsrecht, 2. Aufl. 2010
- Immenga, Ulrich/Mestmäcker, Ernst-Joachim*: Wettbewerbsrecht, 4. Aufl. 2007
- Jaeger, Ernst/Gerhardt, Walter*: Kommentar zur Insolvenzordnung, Band 1–3, 2004-2014
- Keuper, Frank/Neumann, Fritz* (Hrsg.): Corporate Governance, Risk Management und Compliance, 2010
- Kessler, Wolfgang/Jüngling, Friederike/Pfuhl, Andreas*: Internationale Aspekte der Thesaurierungsbegünstigung nach § 34a EStG: Steuersatz- und Anrechnungseffekte bei grenzüberschreitender Geschäftstätigkeit, in: Ubg 2008, 741 ff.
- Kessler, Wolfgang/Kröner, Michael/Köhler, Stefan*: Konzernsteuerrecht, National, – International, 1. Aufl. 2008
- Kindhäuser, Urs/Neumann, Ulfried/Paeffgen, Hans-Ullrich* (Hrsg.): Strafgesetzbuch Band 3, 4. Aufl., 2013
- Kirchner, Alexander/Torwegge, Christoph/Rüth, Henning*: Holding und Beteiligung - Die Organschaft im Steuer- und Gesellschaftsrecht, 1. Aufl. 2009
- Klimecki, Rüdiger G./Probst, Gilbert*: Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur in Lattmann, Charles: Die Unternehmenskultur, Heidelberg, 1990S. 41 ff.
- Krugmann, Paul*: Why Germany KANT kompete, [www.web.mit.edu/krugman/www/](http://www.web.mit.edu/krugman/www/) (Letzter Abruf: 05. 11. 2014)
- Kort, Michael*: Matrix-Strukturen und Betriebsverfassungsrecht (NZA 2013, 1318)
- Kraatz, Erik*: Wirtschaftsstrafrecht, 2014
- Kreiner, Jochen/Rölller, Jürgen*: Küttner Personalhandbuch 2014
- Krebel, Eckhardt*: Arbeitsrechtliche Aspekte des neuen Umwandlungsbereinigungsgesetzes (BB 1995, 925)
- Kübler, Bruno M./Bierbach, Axel W.*: Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz HRI, 2013
- Kübler, Bruno M./Prütting, Hanns/Bork, Reinhard* (Hrsg.): InsO – Kommentar zur Insolvenzordnung,
- Kudlich, Hans/Oglakcioglu, Mustafa*: Wirtschaftsstrafrecht, 2. Aufl. 2014
- Küting, Karlheinz/Lorson, Peter/Eichenlaub, Raphael/Toebe, Marc*: Die Ausschüttungssperre im neuen deutschen Bilanzrecht nach §268 Abs. 8 HGB (GmbHR 2011/1, 1)
- Küting, Karlheinz/Weber, Claus-Peter*: Der Konzernabschluss, 13. Aufl. 2012
- Küting, Karlheinz/Zwirner, Christian*: Latente Steuern in der Unternehmenspraxis: Bedeutung für Bilanzpolitik und Unternehmensanalyse (Die Wirtschaftsprüfung 2003, 301)

- Leuchten, Alexius*: Betriebsübergänge mit internationalem Bezug (ZESAR 2012, 411)
- Levering, Britta/Schlömmner-Laufen, Nadine*: Öffentliche Förderung von Unternehmensübernahmen, ifM-Materialien Nr. 219, Bonn 2012
- Liebscher, Thomas*: Münchener Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung, 1. Aufl. 2010
- Lingemann, Stefan/v. Steinau-Steinrück, Robert*: Konzernversetzung und Kündigungsschutz (DB 1999, 2163)
- Lohse, Andrea*: Drittplattformverbote. Kernbeschränkungen des Internetverkehrs? (WuW 2014, 120)
- Mankowski, Peter*: Lässt sich eine Konzerninsolvenz durch Insolvency Planning erreichen? (NZI 2008, 355)
- Mankowski, Peter/Knöfel, Oliver L.*: Europäischer Gerichtshof (EuGH), 15.03.2011 – C-29/10: On the Road Again oder: Wo arbeitet ein Fernfahrer? Neues vom europäischen Internationalen Arbeitsvertragsrecht (EuZA 2011, 521)
- Maschmann, Frank*: Abordnung und Versetzung im Konzern (RdA 1996, 24)
- Mastmann, Gabriele/Stark, Josefine*: Vertragsgestaltung bei Personalentsendungen ins Ausland (BB 2005, 1849)
- Mayer, Stefan/Wiese, Götz T.*: Zur Verlustübernahme nach der „kleinen Organschaftsreform“ – Vertragsformulierungen im Lichte der Übergangsvorschrift (FD-DStR 2013/13, 629)
- Meyer, Cord*: „Auftragsnachfolge“ und Unterrichtung bei Betriebsübergang (NZA 2012, 1185)
- Meyer, Cord*: Inhalt einer Unterrichtung bei Betriebsübergang (DB 2007, 858)
- Meyer-Goßner, Lutz/Schmitt, Bertram*: Strafprozessordnung Kommentar, 57. Aufl. 2014
- Mintzberg, Henry/Simons, Robert/Basu, Kunal*: Beyond Selfishness, in: MIT Sloan Management Review, Fall 2002, S. 67 ff.
- Mückl, Patrick/Köhler, Lisa-Marie*: Rechtsfolgen unwirksamer Vereinbarungen über die Organisation der Betriebsverfassung (NZA-RR 2009, 513)
- Mühl, Thomas/Wagenseil, Andreas*: Der Gewinnabführungsvertrag – gesellschafts- und steuerrechtliche Aspekte (NZG 2009, 1253)
- Müller, Reto*: Industrialisierung, Deindustrialisierung, Reindustrialisierung, NZZ Webpaper vom 28.02.2014
- Müller-Glöge, Rudi*: Bestandsschutz beim Betriebsübergang nach § 613a BGB (NZA 1999, 449)
- Müller-Gugenberger, Christian/Bieneck, Klaus* (Hrsg.): Wirtschaftsstrafrecht, Handbuch des Wirtschaftsstraf- und -ordnungswidrigkeitenrechts, 5. Aufl. 2011
- Müller, Thomas/Stöcker, Ernst-Erhard/Lieber, Bettina*: Die Organschaft, 9. Aufl. 2014
- Nonnenmacher, Günther*: F.A.Z. vom 14.06.2014, S. 3: Ein genialer Überwältiger, Zum Tode von Frank Schirmmacher

- Notholt, Jochen/Steger, Udo*: Step-by-Step: Compliance-Risiken beim Einsatz von Cloud Computing in Unternehmen, Compliance Berater 2013
- Ohly, Ansgar/Sosnitzer, Olaf*: UWG Kommentar, 6. Aufl. 2014
- Ott, Claus/Vuia, Mihai*: Münchener Kommentar zur Insolvenzordnung
- Palandt, Otto* (Hrsg.): Bürgerliches Gesetzbuch mit Nebengesetzen, bearbeitet von Peter Bassenge, Gerd Brudermüller, Uwe Diederichsen, Jürgen Ellenberger, Christian Grüneberg, Hartwig Sprau, Karsten Thorn, Walter Weidenkaff, Dietmar Weidlich, 73. Aufl. München 2014
- Petersen, Karl/Zwirner, Christian*: Besonderheiten der Konzernrechnungslegung im deutschen Mittelstand – Dargestellt am Beispiel der Konzernrechnungslegung von Personenhandelsgesellschaften nach dem Publizitätsgesetz (Steuern und Bilanzen 2008, 380)
- Petersen, Karl/Zwirner, Christian*: Konzernrechnungslegung nach HGB inklusive BilMoG, 2009
- Petersen, Karl/Zwirner, Christian*: Konzernrechnungslegungspflicht natürlicher Personen (Betriebs-Berater 2008, 1777)
- Petersen, Karl/Zwirner, Christian*: Unternehmensbegriff, Unternehmenseigenschaft und Unternehmensformen – Anmerkungen zu nicht kodifizierten Sachverhalten in der Rechnungslegung und Implikationen für die Prüfungspraxis (Der Betrieb 2008, 481)
- Petersen, Karl/Zwirner, Christian/Busch, Julia*: Bilanzierungswahlrechte in der Konzernrechnungslegung: neue Problemfelder durch das BilMoG – Anforderungen an die konzerneinheitliche Bilanzierung und Bewertung insbesondere bei Entwicklungsaufwendungen sowie latenten Steuern – (Der Betrieb 2011, 1707)
- Petersen, Karl/Zwirner, Christian/Busch, Julia*: Umstellung auf das neue deutsche Bilanzrecht: Fallstudie zur Konzernrechnungslegung nach BilMoG (Der Betrieb 2010, Beilage zu Heft 6, 1)
- Petersen, Karl/Zwirner, Christian/Künkele, Kai Peter*: BilMoG in Beispielen, 3. Aufl. 2012
- Petersen, Karl/Zwirner, Christian/Künkele, Kai Peter*: BilMoG in Fallstudien – Einzel- und Konzernabschluss, 2. Aufl. 2011
- Pflügler, Hansjörg*: Hinzurechnungen bei der Gewerbesteuer neu geregelt, in: GStB 2008, 419 ff.
- Peemöller, Volker/Geiger, Thomas*: Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in der Internen Revision, BBK 1998
- Piepenburg, Horst*: Faktisches Konzerninsolvenzrecht am Beispiel Babcock Borsig (NZI 2004, 231)
- Pollert, Dirk/Spieler, Sven*: Die Arbeitnehmerüberlassung in der betrieblichen Praxis, 4. Aufl. 2014
- Reichel, Christian/Spieler, Sven*: Vertragsgestaltung bei internationalem Arbeitseinsatz (BB 2011, 2741)
- Reiter, Christian*: Entsendung zu Tochtergesellschaften im In- und Ausland (NZA Beilage 2014, 22)



- Rendels, Dietmar/Zabel, Karsten*: Insolvenzplan, 2013
- Richardi, Reinhard/Oetker, Hartmut*: Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht, Band 1, 3. Aufl. 2009
- Rödder, Thomas/Herlinghaus, Andreas/van Lishaut, Ingo (R/H/vL)*: UmwStG – Kommentar, 2. Aufl. 2013
- Roth, Günther/Altmeppen, Holger*: Gesetz betreffend Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG), 7. Aufl. 2012
- Rump, Jutta/Eilers, Silke*: Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt: Baby Boomer versus Generation Y, 2012
- Salvenmoser, Steffen/Schreiner, Heiko/Achenbach, Hans/Ransiek, Andreas (Hrsg.)*: Handbuch Wirtschaftsstrafrecht, 3. Aufl. 2011
- Satzger, Helmut/Schluckebier, Wilhelm/Widmaier, Gunter*: Strafgesetzbuch Kommentar, 2. Aufl. 2014
- Schaefer, Franz/Wind, Martina/Mager, Martin*: Beendigung und Begründung von Organschaften beim Unternehmenskauf (DStR 2013, 2399)
- Scheifele, Matthias/Hörner, Steffen C.*: Neue formale Anforderungen an die Regelung der Verlustübernahmepflicht in Gewinnabführungsverträgen: Handlungsbedarf für Alt- und Neuverträge (FD-DStR 12/2013, 553)
- Scheifele, Matthias/Marx, Marius*: Die zeitlichen Anforderungen an den Gewinnabführungsvertrag und seine Durchführung (FD-DStR, 2014/37, 1793)
- Schlachter, Monika/Preis, Ulrich*: Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 14. Aufl. 2014
- Schmidt, Ludwig (Hrsg.)*: Einkommensteuergesetz, 32. Aufl. 2013
- Schmitt, Joachim/Hörtnagl, Robert/Stratz, Rolf Christian (S/H/S)*: UmwG, UmwStG – Kommentar, 6. Aufl. 2013
- Schmollinger, Christian*: Der Konzern in der Insolvenz, 1. Aufl. 2013
- Schneider, Gero*: Einfluss der Rom I-VO auf die Arbeitsvertragsgestaltung mit Auslandsbezug (NZA 2010, 1380)
- Schubert, Matthias/Hoffmann, Karl-Wilhelm*: Das BMF-Schreiben vom 14.9.2006 zur steuerlichen Behandlung des Arbeitslohnes nach den Doppelbesteuerungsabkommen (BB 2007, 23)
- Schüren, Peter (Hrsg.)/Riederer Freifrau von Paar, Britta*: Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, 4. Aufl. 2010
- Simon, Hermann*: Aufbruch nach Globalia, Frankfurt am Main, 2012, S. 53 ff.
- Sinn, Hans-Werner*: Deutsche Rede, Der kranke Mann Europas: Diagnose und Therapie eines Kathedersozialisten, Neuhardenberg/München, 15.11.2003
- Sirkin, Harold L./Zinser, Michael/Hohner, Douglas*: Made in America, Again, 08/2011
- Spath, Dieter (Hrsg.)*: Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0, Fraunhofer Verlag, 2014
- Spieler, Sven*: Fallgestaltungen der Auslandsarbeit (EuZA 2012, 168)
- Stangl, Ingo/Winter, Michael*: Organschaft 2015 – Steuerrecht, Gesellschaftsrecht 2015

- Thüsing, Gregor*: Beschäftigtendatenschutz und Compliance, 2. Aufl. 2014
- Tiedemann, Klaus*: Wirtschaftsstrafrecht Besonderer Teil mit wichtigen Rechtstexten, 3. Aufl. 2011
- Uhlenbruck, Wilhelm*: Insolvenzordnung, 13. Aufl. 2010
- Ulrich, Dave*: Human Resources Champions, Harvard Business School Press, 1997
- Vetter, Eberhard*: Compliance in der Unternehmerpraxis, 2. Aufl. 2008
- Vogt, Volker*: Datenübertragung innerhalb und außerhalb des Konzerns (BB 2014, 245)
- von Steinau-Steinrück, Robert*: Die Grenzen des § 613a BGB bei Aktienoptionen im Konzern (NZA 2003, 473)
- Wagenseil, Andreas*: Gewerbesteuerliche Optimierung im Rahmen des Asset-Managements, in: BB 2010, 2079 ff.
- Wagenseil, Andreas*: Deutsches Erbschaftsteuerrecht und EU-Recht (Teil 3): Die Rechtsprechung des EuGH zum Erbschaftsteuerrecht, in: AnwZert ErbR 9/2014 m. Anm. 2.
- Wagner, Rolf*: Die Vereinheitlichung des Internationalen Privat- und Zivilverfahrensrechts zehn Jahre nach Inkrafttreten des Amsterdamer Vertrags (NJW 2009, 1911)
- Walter, Ronny/Jörg, Joachim*: Neuregelungen bei der ertrag- und umsatzsteuerlichen Organschaft (BBK 2013, 109)
- Wecker, Gregor/van Laak, Hendrick (Hrsg.)*: Compliance in der Unternehmenspraxis, 2. Aufl. 2009
- Weigert, Katja/Strohm, Joachim*: Zu den persönlichen Voraussetzungen der ertragsteuerlichen Organschaft unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen (Der Konzern 2013, 249)
- Widmann, Siegfried/Mayer, Dieter*: Umwandlungsrecht – Kommentar (Loseblatt)
- Wieland, Josef*: Handbuch Wertemanagement, 2004
- Wieland, Josef/Steinmeyer, Roland/Grüninger, Stephan*: Handbuch Compliance-Management, Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen, 2. Aufl. 2014
- Wimmer, Klaus/Schmerbach, Ulrich*: FK-InsO Frankfurter Kommentar zur Insolvenzordnung, 7. Aufl. 2013
- Wisskirchen, Gerlind*: Arbeitsrechtliche Probleme bei „Matrix-Strukturen“ (DB 2007, 340)
- Wisskirchen, Gerlind/Dannhorn, Wolfgang/Bissels, Alexander*: Haftung von Geschäftsführern in Matrixstrukturen von Konzernen (DB 2008,1139)
- Wittig, Petra*: Wirtschaftsstrafrecht, 3. Aufl. 2014
- Wulf, Martin/Kamps, Heiz-Willi*: Berichtigung von Steuererklärungen und strafbefreiende Selbstanzeige im Unternehmen nach der Reform des § 371 AO, DB 2011, 1711
- von Wysocki, Klaus/Wohlgemuth, Michael/Brösel, Gerrit*: Konzernrechnungslegung, 5. Aufl. 2014

- Zimmermann, Klaus F.*: Reflexionen zur Zukunft der Arbeit, IZA Standpunkte Nr. 56, April 2013
- Zwirner, Christian*: § 264 Abs. 3 HGB a.F. richtlinienwidrig: Offenlegungsbefreiung auch bei ausländischem, richtlinienkonformem Konzernabschluss, Anmerkungen zum EuGH-Urteil vom 06. 02. 2014 – C-528/12, NWB Unternehmenssteuern und Bilanzen 2014, 216
- Zwirner, Christian*: Neue Rechnungslegungsvorschriften ab 2016, EU-Rechnungslegungsrichtlinie: Zusammenfassung und Überarbeitung der Bilanz- und Konzernbilanzrichtlinie, Deutsches Steuerrecht 2014, 439
- Zwirner, Christian/König, Beate/Busch, Julia*: Freiwillige Konzernrechnungslegung kapitalmarktorientierter Kapitalgesellschaften – Anmerkungen zur Vermeidung der erweiterten Publizitätspflichten nach § 264 Abs. 1 Satz 2 HGB – Der Betrieb 2012, 2293
- Zwirner, Christian/Petersen, Karl/Busch, Julia*: § 11 – Auswirkungen auf Konzernstrukturen, in: Hettler/Stratz/Hörtnagl (Hrsg.), Beck'sches Mandats Handbuch Unternehmenskauf, 2. Aufl. 2013, 605

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

**Dr. Clemens Engelhardt** ist Rechtsanwalt in München und spezialisiert auf Gesellschaftsrecht und Unternehmenskäufe sowie die wirtschaftsrechtliche Beratung mittelständischer Unternehmen. Er studierte in München, Heidelberg und Frankfurt und promovierte dort im Aktienrecht und Kapitalmarktrecht. Herr Dr. Engelhardt war zunächst für internationale Großkanzleien sowie für die Deutsche Bank in Frankfurt und London und die Deutsche Börse tätig. Sodann war Herr Dr. Engelhardt mehrere Jahre für das inländische Gesellschaftsrecht und die Unternehmenstransaktionen eines mittelständisch geprägten Familienunternehmens verantwortlich. Herr Dr. Engelhardt veröffentlicht regelmäßig zu wirtschaftsrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen Fragestellungen.

**Dr. Andreas Wagenseil** ist seit 2014 als Rechtsanwalt und Steuerberater in eigener Kanzlei (Dr. Wagenseil Recht & Steuern) tätig. Zuvor arbeitete er mehrere Jahre bei einer deutschen Großkanzlei. Im Anschluss war er zuerst als Senior Manager in einer international tätigen Steuerberatungsgesellschaft, dann als Prokurist bei einer mittelständischen Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft beschäftigt. Seit 2009 ist er als Dozent an der ADI (Akademie der Immobilienwirtschaft) tätig. Seine Vorlesungsthemen sind das Immobiliensteuerrecht und Umsatzsteuer i. V. m. Immobilien. Dr. Wagenseil studierte an der Universität Bayreuth Rechtswissenschaft. Nach dem Referendariat am Landgericht Bayreuth promovierte er an der Universität Bayreuth zum Dr. jur. Zugleich schloss er sein Studium der Betriebswirtschaftslehre als Diplom-Kaufmann ab. Die Beratungsschwerpunkte von Dr. Wagenseil liegen in der steuerlichen und gesellschaftsrechtlichen Beratung von Unternehmens- und Immobilientransaktionen, im Bereich der Nachfolgegestaltung mit einem Schwerpunkt in der Unternehmensnachfolge und im internationalen Steuerrecht.

**Dr. Julia Busch** ist Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin und war nach dem Abschluss ihrer Ausbildung zur Bankkauffrau sowie ihres betriebswirtschaftlichen Studiums an der Universität des Saarlandes von April 2002 bis Juni 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaftsprüfung unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. Karlheinz Küting. Seit 2008 ist sie bei der Dr. Kleeberg & Partner GmbH WPG StBG, München, beschäftigt. Sie ist Autorin diverser Beiträge in Fachzeitschriften und Kommentierungen zum deutschen Bilanzrecht, insbesondere zu konzernspezifischen Problemstellungen.

**Dr. Isabelle Engelhardt** ist Rechtsanwältin und seit 2010 bei der auf Wirtschafts- und Steuerstrafrecht spezialisierten Kanzlei Stetter Rechtsanwälte in München tätig. Sie ist in Connecticut, U.S.A aufgewachsen und hat an der Johann-Wolfgang Goethe Universität in Frankfurt am Main Rechtswissenschaften studiert. Ihre Promotion hatte ein aktienrechtlich-strafrechtliches Thema zum Gegenstand („Die Strafbarkeit des räuberischen Kleinaktions“). Frau Dr. Engelhardt berät vornehmlich mittelständische Unternehmen bei wirtschaftsstrafrechtlichen Fragestellungen, beispielsweise der Vertretung von Unternehmen als Nebenkläger oder Nebenbeteiligte sowie dem Erstellen von Strafanzeigen. Beratungsschwerpunkte bilden dabei das Korruptions-, Patent-, Wettbewerbs- und Vermögensstrafrecht, auch im internationalen Kontext.

**Steffen Kirschstein-Freund, LL.M.**, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Gewerblichen Rechtsschutz, ist für namhafte Unternehmen national und international im Marken-, Design- und Wettbewerbsrecht tätig. Sein Tätigkeitsspektrum reicht von der Unterstützung bei der Markenkreation über die Entwicklung und Umsetzung internationaler Schutzrechtsstrategien bis zur Konsolidierung weltweiter Schutzrechtsportfolios. Er berät bei das geistige Eigentum betreffenden Verträgen und vertritt vor deutschen Gerichten und den Gerichten der Europäischen Union sowie in Grenzbeschlagnahmeverfahren. Herr Kirschstein-Freund studierte in Würzburg, Aberdeen (Schottland) und Düsseldorf. Er ist Rechtsanwalt bei der Kanzlei WUESTHOFF & WUESTHOFF.

**Dipl.-Wirtschaftsjuristin (Univ.) Melanie Koberstein, LL.M.** ist seit mehreren Jahren im Compliance-Bereich tätig. Im Rahmen ihrer Tätigkeit innerhalb des Bereichs "Compliance Advisory" bei einer mittelständischen Beratungsgesellschaft beriet Frau Koberstein mittelständische Unternehmen und Industrieunternehmen in der Ausgestaltung und Implementierung von Compliance-Maßnahmen, sowie bei der Errichtung von Compliance Management Systemen. Seit 2013 ist Frau Koberstein für die in 42 Ländern tätige Finanzdienstleistungsgesellschaft eines großen Automobilkonzerns im Bereich „Corporate Governance, Compliance“ tätig.

**Dr. Jochen Notholt** ist Rechtsanwalt in München. Seit Beginn seiner Anwaltstätigkeit, die er zunächst in renommierten nationalen und internationalen Wirtschaftskanzleien ausübte, ist er spezialisiert auf das IT- und Datenschutzrecht und berät nationale und internationale Unternehmen ausschließ-

lich in diesen Bereichen. Im Jahr 2011 gründete er seine eigene Kanzlei „comp/lex“ (<http://comp-lex.de>).

**Constanze Oberwegner** studierte an der Cologne Business School und University of Hertfordshire und schloss mit dem „Bachelor of Arts in International Business“ ab. Nach dem Studium konnte sie bei der Personalberatung Baumgartner und Partner, später tmp.worldwide, als Consultant im Executive Search breite Erfahrung in unterschiedlichsten Branchen sammeln. 2004 wechselte sie zu Rochus Mummert Executive Consultants GmbH (München), wo sie seitdem schwerpunktmäßig in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, der Automotive-Industrie, der Bauwirtschaft sowie der Konsumgüterindustrie als Head of Research tätig ist.

**Dr. Hans Schlipat** konnte auf der Basis einer kfm. Ausbildung, eines BWL-Studiums (Bielefeld) und späterer internationaler MBA-Ausbildung (Henley/Kellogg) breite Funktions- und Branchenerfahrungen in Linien- und Beratungsaufgaben sammeln. Bei der Bertelsmann AG war er zuletzt als Geschäftsbereichsleiter eines Marketing-Dienstleisters zuständig für die Auslandsgesellschaften des Unternehmens. Als Principal für den Bereich „Manufacturing Industries“ konnte er anschließend in der Knight Wendling-Beratungsgruppe tiefe Restrukturierungserfahrungen in der „old economy“ erwerben. Als Interim-Manager hat er Produktions-, Dienstleistungs- und IT-Unternehmen/Geschäftseinheiten geführt. Als Managing Partner und Gesellschafter führt er die Rochus Mummert-Gruppe, den Unternehmensbereich „Executive Consultants“ sowie den Münchener Standort. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Maschinen- und Anlagenbau, der Kraftfahrzeugindustrie, der Bau- und Immobilienwirtschaft, den industriellen Dienstleistungen sowie der Marken- und Gebrauchsgüterindustrie.

**Sven Spieler**, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, ist für den Bereich Labor Relations des Gesundheitsunternehmens Roche in Deutschland tätig. Nach dem Studium in Würzburg und München war er für die Bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbände und die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft sowie in der Geschäftsleitung des Arbeitgeberverbandes der Chemischen Industrie Baden-Württemberg tätig. Er vermittelt Expertise und Praxiserfahrungen aus der Beratung lokaler und internationaler Organisationen sowie seiner Tätigkeit in den Arbeitsbeziehungen eines Konzerns und ist Autor und Referent zu arbeitsrechtlichen und personalwirtschaftlichen Fachthemen.

**Stefan Strüwind** ist seit 2011 als selbstständiger Rechtsanwalt in München und am Ammersee im Bereich Insolvenzrecht tätig ([www.struwind-ra.de](http://www.struwind-ra.de)). Zuvor war er mehrere Jahre in einer ausschließlich auf Insolvenzverwaltung spezialisierten bundesweit agierenden Kanzlei tätig. In 2013 hat er den Fachanwaltslehrgang für Insolvenzrecht abgeschlossen. Rechtsanwalt Strüwind hat in Salzburg, Dresden und Regensburg Rechtswissenschaft, Germanistik und Politikwissenschaft studiert. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in

der Insolvenzverwaltung, Restrukturierung, Insolvenzantragstellung und im Insolvenzanfechtungsrecht.

**Dipl. Kfm. Dr. Michael Toppelhofer**, MBR ist Steuerberater bei der Kanzlei Dr. Kleeberg & Partner in München. Er berät vorwiegend mittelständische Unternehmen und vermögende Privatpersonen in den Bereichen des nationalen und internationalen Steuerrechts. Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten gehören die Begleitung von Umstrukturierungen, Unternehmenskäufen sowie Vermögens- und Nachfolgeplanungen in mittelständischen Konzernstrukturen.

**Dr. Sebastian Graf von Wallwitz**, LL.M., ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht. Er hat an den Universitäten Heidelberg und Freiburg studiert sowie an der New York University School of Law den LL.M. erworben. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Gesellschaftsrecht/Mergers & Acquisitions, Kartellrecht, Private Equity/Venture Capital, Prozessführung und Kunstrecht. Dr. Graf von Wallwitz ist Partner bei SKW Schwarz Rechtsanwälte.

**Prof. Dr. Christian Zwirner** ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und war nach dem Abschluss seines betriebswirtschaftlichen Studiums an der Universität des Saarlandes von Mai 1999 bis Januar 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsprüfung unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. Karlheinz Küting. Er ist Autor zahlreicher Fachbeiträge sowie Autor und Herausgeber von Monografien, Sammelwerken und Kommentaren zum deutschen Bilanzrecht. Seit Februar 2007 beschäftigt er sich mit Fragen der Unternehmensbewertung sowie Grundsatzfragen der Rechnungslegung einschließlich konzernspezifischer Themenstellungen bei der Dr. Kleeberg & Partner GmbH WPG StBG, München, bei der er seit 2011 Geschäftsführer ist.

# Stichwortverzeichnis

Die Zahl vor dem Schrägstrich benennt die Seite,  
die Zahl danach die Randnummer.

## A

- Abfindung 229/150
- Abfindungsvereinbarung 387/30
- Abgeltungssteuer 343/159,  
344/168
- abgestimmte Verhaltensweise  
241/6
- Abgrenzungsvereinbarung 157/75
- Abschirmwirkung 38/7
- Absenkung 213/98
- Abspaltung 355/24 ff., 372/71
  - zur Aufnahme 355/26
  - zur Neugründung 357/28
- abstraktes Gefährdungsdelikt  
262/21
- Abweichung 150/47
- Abweisung mangels Masse 286/20
- Abwicklungstestamentsvoll-  
streckung 458/153f.
- additive Zurechnung 480/47
- Agentur für Arbeit 218/114
- Akteneinsicht 267/35
- Allgemeine Geschäftsbedin-  
gungen 191/38
- Alterung der Belegschaften 66/8
- amtliche Verwahrung 455/136
- Amtsträger 263/26
- Analyse
  - des Betriebes 213/97
- Animus-Theorie 258/11
- Anordnung über Mitteilung in  
Zivilsachen 267/35
- Anpassungsprüfung 193/45
- Anteilsveräußerung 349/7
- Antragstellung 283/13
- Anwachungsmodelle 352/13
- Arbeitnehmerdatenschutz 229/151,  
231/154
- Arbeitnehmerentsendung 201/67
- Arbeitnehmererfindung 205/75
- Arbeitnehmerüberlassung 180/3,  
189/32f., 192/40, 197/55, 198/57,  
205/77, 211/91
- Arbeitnehmerüberlassungserlaub-  
nis 199/60
- Arbeitnehmerüberlassungsgesetz  
180/3
- Arbeitnehmervermittlung 199/62
- arbeitsrechtliche Due-Diligence  
213/97
- Arbeitsverhältnis als reines Zwei-  
parteienverhältnis 179/2
- Arbeitsverhältnisse in der Matrix-  
struktur 211/93
- Arbeitszeit 213/98
- asset deal 218/116, 289/37
- assoziierte Unternehmen 487/74
  - Equity-Methode 504/130
- Audit 96/23
- Aufgabenstellung eines Compli-  
ance Management Systems 91/3
- Aufhebungsvertrag 214/102,  
402/80
- Auflage 439/63, 448/101f.,  
449/103, 455/133
- Auflösung 419/131
  - der Organgesellschaft 417/125
- Aufrechnungsdifferenz 497/104



- aktivische 497/104
- passivische 497/104
- Aufteilung der Arbeitgeberfunktion 185/21
- Auftragsdatenverarbeitung 173/25, 236/169 ff.
- Auftragssperre 260/16
- ausdrückliche Einwilligung 230/152
- Auseinandersetzungsklage 457/148, 458/150
- Ausfallhaftung wegen existenzvernichtenden Eingriffs 194/47
- Ausgleichszahlung 387/30, 399/73
- ausländische Erbschaftsteuer 437/57
- Auslandsentsendung 201/67
- Auslandstätigkeitserlass 209/87f.
- Ausschlagung 425/12, 427/17, 448/97, 449/104, 456/139
- Ausschließlichkeitsbindung 245/19f.
- Ausschüttungssperrbetrag 396/64
- Außenverhältnis 125/44
- Außenwirkung 242/10
- außerordentliche Kündigung 402/80
- autonomes Parallelverhalten 241/6
  
- B**
- Babyboomer 67/11
- Bedarfsmarktkonzept 250/35
- Bedeutung der Familie im Unternehmen 28/4
- Beendigung
  - der Organschaft 419/136
  - einer Organschaftsbeziehung 400/74
- Befristung
  - eines Arbeitsverhältnisses 200/63
  - ohne sachlichen Grund 200/64
- beherrschender Einfluss 479/45
- Beherrschungsvertrag 411/107
- Benchmarkingsystem 242/8
- Benutzung 150/47
- Benutzungsschonfrist 155/67
- Berechnungsschema der Gewerbesteuer 331/111
- Bericht 388/35
- Berichtspflicht 204/74f.
- Berliner Testament 449/106 ff., 450/112 ff., 456/140
- Berufsverbot 277/67
- Beschäftigungsanspruch 192/41
- Beschlussvorlage 57/79
- beschränkte Steuer 426/16
- beschränkte Steuerpflicht 314/48
- Beschränkung
  - der Vertriebsgebiete 244/16
  - des Kartellverbots 240/4
  - des Wettbewerbs 242/7
- Besetzung der Schlüsselpositionen 75/31
- besondere Steuerarten 48/42
- Bestpreisklausel 245/18
- Beteiligungsvertrag 132/71
- betriebliche
  - Altersversorgung 192/43, 204/74
  - Mitbestimmung 181/8
  - Restrukturierung 213/97 ff.
- Betriebsänderung 216/109, 217/112 ff., 222/126
- im Insolvenzverfahren 216/109 ff.
- Betriebsaufspaltung 219/119, 327/94, 336/129 ff., 337/133, 337/135f., 338/137 ff., 339/143, 340/150 ff., 433/40, 446/92
- Betriebsausschuss 183/13
- Betriebsführungsgesellschaft 184/18
- Betriebsführungsvertrag 184/17
- Betriebsgesellschaft 337/134, 339/141, 340/144
- Betriebspachtvertrag 184/15
- Betriebsrat 217/110 ff., 366/53, 366/54
- Betriebsrente 193/45
- Betriebsspaltung 223/130
- Betriebsspionage 276/63
- Betriebsstilllegung 213/97 ff.
- Betriebsübergang 180/3, 181/6, 194/45f., 218/117f., 220/120f.,

- 221/123, 222/126, 223/129,  
225/134f.
- Betriebsübergangsrichtlinie  
221/122
- Betriebsüberlassungsvertrag  
184/16
- Betriebsveräußerung 217/112 ff.
- Betriebsvereinbarung 182/11,  
183/13
- Betriebsverfassung 212/95
- Betriebsverfassungsgesetz 181/8,  
212/95
- Betriebsvermögen 302/12, 306/21,  
309/31f., 309/34f., 310/36f.,  
317/61, 320/73, 335/126, 337/132,  
339/140, 340/146, 340/149f.,  
342/158, 344/168, 429/26f.,  
431/35f., 432/39 ff., 434/44,  
437/54, 443/76, 445/87, 446/90,  
446/92
- Betriebsvermögensvergleich  
306/18, 315/53
- Bewerberdaten 229/151
- BGB-Gesellschaft  
– Gesellschaftsvermögen 118/13  
„big-five“-Modell 85/58  
Bilanzpolitik 515/168
- Binding Corporate Rules 175/26
- Bonität 348/6
- Börsennotierung 349/7
- Bruchteilsgemeinschaft 457/145
- Buchführung und Bilanzierung  
394/57
- Buchwertklausel 439/65
- Bündel nationaler Marken 146/32
- Bundesagentur 218/114
- Bundeskartellamt 239/1, 245/18,  
249/28, 250/32, 254/48f.
- Business Judgement Rule 59/90,  
130/61
- Business Partner Screenings  
104/52
- Bußgeld 249/32, 260/16
- C**
- cash-pooling 273/54
- Centre of main interest – COMI  
295/68
- Code of Conduct 96/23
- Compliance 47/38  
– als Oberbegriff 47/38  
– Sorgfaltsmaßstab 102/40
- Compliance Abteilung 47/39  
– Aufgaben 47/39f.
- Compliance Management 95/16
- Compliance Management System  
91/3  
– Kosten 97/25
- Compliance Officer 96/23
- Compliance-Kultur 105/55
- corporate crime 258/9
- Corporate Governance 93/9f.,  
95/16
- Corporate Titel 128/57
- Cultural fit 81/51
- cut-e Kompetenztest 85/58
- D**
- D&O-Versicherung 100/35, 130/64
- Datenschutz 168/19  
– bei Unternehmenstransaktionen  
237/173f.
- Datenschutzbeauftragter 171/24
- Datensicherheit 170/22
- Datensparsamkeit 170/21
- Datenverarbeitung im Arbeitsver-  
hältnis 231/154
- Deindustrialisierung 65/3
- de-minimis 243/10
- Design 140/7, 147/38
- Deutsches Modell 65/5
- Diebstahl 195/49
- Dienstleistungsholding 38/6
- Dienstverhältnis 288/32
- Direktionsrecht 185/21, 188/32,  
191/38, 207/81
- disquotale Einlage 441/70
- Dividenden 305/15, 317/60f.,  
342/157
- Domains 147/39
- Domainüberwachung 149/43
- Domino-Effekt 294/66
- Doppelarbeitsverhältnis 186/24f.
- Doppelbesteuerung 450/109
- Doppelbesteuerungsabkommen  
208/86f.

- doppeltes Teilbetriebserfordernis 358/28
- Doppelversicherungspflicht 208/84
- Down-Stream-Merger 352/14
- Drehtürklausel 201/65
- 3-Säulen Dave Ulrich-Modell 74/30
- Dreiwochenfrist 280/4, 280/6
- Drittplattformenverbot 247/24
- duale Bilanzpolitik 489/79, 515/169
- Due Diligence 237/173
- Duldungs- und Anscheinsvollmacht 127/56
- Durchführung der Verlustübernahme 399/71
- Durchgriffshaftung 131/67, 193/44, 196/52
- E**
- Eigenart 140/7
- Eigenkündigung  
– durch Arbeitnehmer 215/103
- Eigentümerwechsel 66/7
- Eigenverwaltung 288/34, 290/40, 290/43, 290/45, 293/64
- einfache und selektive Vertriebssysteme 244/14
- Eingliederung in den Betrieb 186/25
- Einhaltung von Gesetzen und Regelungen 91/3
- einheitliches Arbeitsverhältnis 186/23
- Einheitlichkeit  
– der Bewertung 489/81  
– der Bilanzierung 488/78  
– des Ausweises 490/82
- Einheitsgrundsatz 469/14, 471/17
- Einheits-KG formfrei übertragbar 137/86
- Einigungsstellenverfahren 217/110 ff.
- Einwilligung 233/160, 233/163, 236/168
- Einzelmarktbeherrschungsvermutung 251/38
- Einzelrechtsnachfolge 363/40
- Einzelzwangsvollstreckung 279/2, 284/14
- Elternzeit 79/46
- Endkonsolidierung 499/108
- ENEL-Siemens 270/45
- Entgeltanspruch 207/81
- Entgeltumwandlungsvereinbarung 204/74
- Entgeltzahlung 192/41
- Entlassung 214/101
- Entlastungsbetrag 437/54
- Entleiher 184/18
- Entsendung 188/32  
– von Arbeitnehmern ins Ausland 201/67 ff.
- Equal-Pay-Grundsatz 200/64f.
- Erbengemeinschaft 457/145f., 458/154
- Erbschaftsteuerbescheid 449/104
- Erbvertrag 423/1, 455/134, 456/138, 456/141 f.
- Erforderlichkeit der Datenverwendung 231/155
- Ergänzungsbilanz 302/12, 304/14, 311/40
- Erledigung des Insolvenzeröffnungsverfahrens 285/19
- Ermäßigungshöchstbetrag 333/114
- Eröffnung  
– des Insolvenzverfahrens 279/3, 418/128
- Eröffnungsbeschluss 287/26
- Eröffnungsgrund 280/7, 284/16
- Erstansprache 83/56
- Ertragnisnießbrauch 442/74
- ertragsteuerliche Organschaft 377/2, 379/6
- esprit de corps 70/19
- EuGH 318/66, 323/82
- Europäische Kommission 249/28, 323/82
- Europäische Union 146/31
- EU-Standardvertragsklauseln 175/26
- Evergreen-Klausel 246/20
- existenzvernichtende Eingriffe 192/42, 193/44
- Exklusivrecht 139/2

**F**

Fachkräftemangel 64/2  
 Fälligkeit 281/10  
 Falschangabedelik 274/58  
 Familienheim 430/31 ff.  
 Federal Trade Commission  
 235/167  
 Finanzabteilung 48/44  
 Finanzholding 37/4  
 Finanz-Holdinggesellschaft 406/94  
 finanzielle Eingliederung 383/17,  
 408/99  
 Finanzmarktstabilisierungsgesetz  
 282/12  
 Finanzplan 281/9  
 Finanzplanung 282/11  
 Finanzstatus 281/9f.  
 Firma 29/7  
 Foreign Corrupt Practices Act 93/8  
 Forensik 100/33  
 Formwechsel 349/7 ff., 353/19,  
 363/40, 365/51, 366/53, 367/55,  
 367/57, 369/61 ff., 372/71f.,  
 374/77  
 Fortbestand der Gesellschaft  
 94/13  
 Freibetrag 330/106, 331/108,  
 343/164  
 Freistellung 246/20  
 Freistellungsprüfung 246/20  
 Fremdvergleich 316/55, 318/65  
 Fristbeginn 393/54  
 Fristende 394/56  
 Früherkennung 94/14  
 Führungs- oder Management-  
 holding 37/2  
 Führungs- und Leistungskultur  
 68/12  
 Führungs-Holdinggesellschaft  
 406/94  
 Full Time Equivalents 197/54  
 Fünfjahreszeitraum 393/53  
 Funktion der Marke 142/19  
 Funktionsnachfolge 219/118,  
 236/169 ff.  
 Fusion 352/14  
 Fusionskontrolle 239/1, 253/46

**G**

Geheimwettbewerb 242/8  
 Geldbußen 277/66  
 Gemeinschaftsmarke 146/31  
 Gemeinschaftsunternehmen  
 486/70  
 Generalunternehmerhaftung  
 192/40  
 Generation X 67/11  
 Generation Y 67/11  
 Generation Z 67/11  
 Generationenwechsel 66/7  
 geographische Herkunftsangaben  
 147/38  
 Gesamtbetriebsrat 181/9, 212/95  
 Gesamteindruck 140/7  
 Gesamthaftung 192/41  
 Gesamthandsvermögen 302/12,  
 304/14, 309/33, 311/37, 337/135,  
 457/145  
 Gesamtrechtsnachfolge 453/122  
 Gesamtsozialversicherungsbeitrag  
 188/30  
 Gesamtvollstreckung 279/2  
 geschäftliche Bezeichnung 141/13  
 Geschäfts- oder Firmenwert  
 498/105  
 Geschäfts- und Betriebsgeheim-  
 nis 275/59, 276/62  
 Geschäftsführer  
 – Dienstvertrag 125/42  
 – Rechte und Pflichten 128/58  
 Geschäftsführung 59/88  
 – Haftung 59/90  
 Geschäftsleitung 59/88  
 Geschäftspartner Due Diligence  
 96/23  
 Gesellschaft als Vertragsarbeit-  
 geber 185/21  
 Gesellschafterbeschluss 354/21,  
 367/55, 373/72  
 Gesellschafterversammlung  
 388/37  
 Gesellschaftsrecht  
 – Zweck 115/2  
 gesonderte und einheitliche Fest-  
 stellung 301/10, 312/41f.

- gestundete Verbindlichkeiten 282/10
  - Gewerbebetrieb 302/11f., 304/13, 306/19, 315/53, 327/91, 327/96, 330/104, 333/114, 333/119, 336/130f., 337/133, 338/137, 338/140, 342/156
  - Gewerbeertrag 330/104, 331/107 ff., 335/125, 340/147, 343/164
  - Gewerbsteuer 378/4
  - gewerbsteuerliche Zerlegung 329/103
  - gewerbsteuerliches Schachtelprivileg 331/107
  - gewerbliche
    - Prägung 328/100, 336/131
    - Tätigkeit 382/15
  - gewillkürtes Betriebsvermögen 302/12
  - Gewinn- und Verlustrechnung 304/13
  - Gewinnabführung 386/25, 395/60
  - Gewinnabführungsvertrag 377/3, 385/21, 390/42, 393/52
  - Gewinnrücklage 350/11, 353/19
  - Gewinnverwendungsbeschluss 398/68
  - Glaubhaftmachung 284/15
  - Gläubigergleichbehandlungsgrundsatz 279/2
  - Gleichstellungsabrede 228/147
  - Globalisierung
    - der Wertschöpfungskette 70/18
    - und Digitalisierung 28/5
  - GmbH & Co. KG 119/17
  - GmbH-Geschäftsführer 262/22, 268/38, 269/40, 273/56
  - Gremien
    - Protokoll 57/84
    - Sitzungsbegleitung 57/81
  - Gremienbetreuung
    - Beschlussvorlage 56/79
  - grenzüberschreitende Einsätze 204/74
  - grober Undank 444/82
  - Gründe für einen Konzern 39/9
  - Grundsatz
    - der Besteuerung des Welteinkommens 208/86
    - der freien Rechtswahl 202/68
  - Gründung
    - GmbH & Co. KG 123/38
    - Vorratsgesellschaft 124/40
  - Gruppenfreistellungsverordnung 244/13
  - Gun Jumping 254/48
  - Günstigkeitsvergleich 203/71
  - Gütertrennung 454/131f.
- H**
- Haftung 39/9
    - der Gesellschafter 112/11
    - der Organgesellschaft 420/138
    - im Arbeitsverhältnis 192/40
  - Haftungsbeschränkung 349/7
  - Haftungsrisiko 93/8f., 205/75
  - Handelsregister 389/41, 389/42
  - Handlungsvollmacht 126/48
  - Hardcore-Kartell 242/7, 249/31
  - Hauptversammlung 388/37
  - Hebesatz 331/110, 342/155
  - Herkunftshinweis 150/47
  - Hidden Champions 64/1
  - Hinweisgebersystem
    - Ombudsmann 96/23
    - Whistleblowing-Hotline 96/23
  - Höchstpreisbindung 244/16
  - Holding 29/7, 151/49
  - Honorar für die Beratungsdienstleistung 77/41
  - horizontale
    - Ebene 243/11
    - Vereinbarung 240/4
    - Zurechnung 259/13
  - HR-Compliance 72/23
- I**
- Identifizierung 82/53
  - Identität des Betriebserwerbers 225/135f.
  - Image 151/52
  - Immobilienvermögen 373/72
  - Individualstrafrecht 257/8
  - Industrie 4.0 ff. 71/20
  - Infektionswirkung 328/98

- Inhaltskontrolle 191/38  
inländisches Betriebsvermögen  
426/16, 429/26  
Inlandsvermögen 426/16, 447/93  
Innenverhältnis 125/43  
Insolvency Planning 295/69  
Insolvenz 39/9, 194/47, 353/16,  
417/125, 417/127  
Insolvenzantrag 269/39  
Insolvenzantragspflicht 268/38,  
280/5  
– der Gesellschafterorgane 267/35  
Insolvenzbescheinigung 218/114  
Insolvenzforderung 287/26  
Insolvenzgeld 218/114, 285/18,  
288/33  
Insolvenzplanverfahren 288/34,  
288/36  
Insolvenzstraftat 277/67  
– im engeren Sinne 266/32  
Insolvenzverfahren 216/109  
Insolvenzverschleppung 267/35,  
268/37, 277/67  
Insolvenzverwalter 194/47,  
216/109, 217/110 ff., 418/129  
Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW)  
95/17  
Interessenausgleich 217/111 ff.  
– im Insolvenzverfahren  
216/110 ff.  
Internationale Registrierung  
146/32  
Internationale Rekrutierung 73/24  
Internes Kontrollsystem (IKS)  
99/32  
Internet der Dinge 71/20  
Internethandel 247/23
- J**  
Jahresbilanzstichtag 399/72  
Joint-Venture  
– Joint-Venture-Gesellschaft  
113/13  
juristische Person 280/4  
– Gremien 118/12  
Just-in-time Produktionskette  
183/12
- K**  
Kapitalgesellschaft 379/7  
– Gesellschaftsvermögen 117/11  
– Gremien 118/12  
Kapitalkonsolidierung 495/99  
Kartellbußgeldrecht 274/58  
Kartellverbot 240/5  
Kaskadeneffekt 317/62  
Kaufmann 109/3  
kaufmännische Abteilung 48/44  
Kaufmannseigenschaft 110/6  
KG-Anteile formfrei übertragbar  
137/85  
Kick-Back Geschäft 270/45  
Klage 368/61  
Klauselverbot 191/38  
kleine Organschaftsreform 382/14  
Kodizes 93/12  
Kollisionsüberwachung 149/42  
Kommanditgesellschaft 118/16  
Kommunikation 154/62  
Kommunikationsmittel 157/77  
Kongruenzprinzip 500/114  
Konsolidierung 153/59  
Konsolidierungskreis 483/59  
– im engeren Sinn 483/59f.  
– im weiteren Sinn 484/60  
Konsolidierungswahlrecht 485/67  
Kontokorrentkredit 282/10  
Konzern 29/7  
– Begriff 466/3  
Konzernabschluss  
– Aufstellungspflicht 479/44  
– Bestandteile 472/19  
– Billigung 481/50  
– Konsolidierungsmaßnahmen  
494/97  
– latente Steuern 493/92  
– Prüfung 480/49  
– Stichtag 490/83  
Konzernanhang 476/32  
Konzernarbeitsverhältnis 181/6f.  
Konzernbegriff 185/20  
Konzernbeteiligung 390/44  
Konzernbetriebs- oder Beschäfti-  
gungssicherungsvereinbarung  
195/50  
Konzernbetriebsrat 181/9, 212/95

Konzernbilanz 472/21  
 Konzerndatenschutzbeauftragter  
 172/24  
 Konzerneigenkapitalspiegel  
 474/27  
 Konzerneigenkapitalveränderungs-  
 rechnung *siehe* Konzerneigenka-  
 pitalspiegel  
 Konzern-GuV 473/22  
 Konzerninsolvenz 294/65  
 Konzerninsolvenzverwalter 296/71  
 konzerninterne Arbeitnehmerüber-  
 lassung 197/55  
 Konzernkapitalflussrechnung  
 473/25  
 Konzernlagebericht 477/36  
 Konzernprivileg 242/7  
 Konzernrechnungslegung  
 – Adressaten 469/13  
 – Aufgaben 468/10  
 – Bedeutung 469/12  
 – Befreiung 481/52  
 – Befreiungsregelungen 507/142  
 – Erleichterung für Kapitalgesell-  
 schaften 510/153  
 – Erleichterung für Personenhan-  
 delsgesellschaften 512/160  
 – Generalnorm 470/15  
 – Größenkriterien 482/56  
 – Voraussetzung 478/40  
 Konzernrechnungslegungspflicht  
 – nach PublG 507/139  
 Konzernsegmentberichterstattung  
 475/29  
 Konzernverbindung 179/2  
 Konzernversetzung 189/34  
 Konzernversetzungsklausel  
 190/35, 190/37f., 212/94  
 Konzernversetzungsvorbehalt  
 181/6  
 Konzernzusammenschluss 193/44  
 Korruptionsdelikt 260/16  
 Korruptionsregister 260/16  
 Kosten 153/61  
 – des Verfahrens 284/16  
 – in der Eigenverwaltung 293/62  
 Krise 417/126  
 – Krisenmanagement 93/11

Kündigung durch Arbeitgeber  
 215/104  
 Kündigungsgrund 195/49  
 Kündigungsschutz 194/48  
 Kündigungsschutzgesetz 194/48  
 Kurzarbeit 213/98

## L

Langzeit-Arbeitszeitkonto 204/74  
 latente Steuern 491/87  
 – aktive 492/90  
 – Ansatzverbot 493/93  
 – passive 492/91  
 – Ursachen 493/94  
 Lebensversicherungsvertrag  
 448/100  
 Leistungsberechtigung 166/15  
 Leitlinien 93/12  
 Liefersperre 249/30  
 Lieferverweigerung 253/44  
 Liquidation 353/16, 417/125,  
 418/130  
 Lizenz 252/43  
 Lizenzierung 143/24  
 Lizenzmanagement 161/5  
 Lizenzvertrag 156/73, 157/76  
 Lohnsteuer 186/26, 192/41  
 Lohnsteuerabführungspflicht  
 187/26  
 Lohnsummenregelung 433/43  
 Löschung 148/40  
 – der aufgelösten Gesellschaft im  
 Handelsregister 286/21

## M

Managementberater 77/39  
 Managementholding 40/16  
 Markenarchitektur 151/51  
 Markenfähigkeit 145/28  
 Markenleitfaden 154/65  
 Markenlöschung 155/67  
 Markenportfolio 154/65  
 Markenrecherche 146/34  
 Marktinformationssystem 242/8  
 Marktmissbrauch 239/1  
 marktstarkes Unternehmen 253/45  
 Masseverbindlichkeit 287/26  
 Matrixorganisation 41/20

- Matrix-Struktur 210/88  
 mehrgemeindliche Betriebsstätte 329/103  
 mehrstöckige Personengesellschaft 300/5, 304/13  
 Melde- und Behaltensfrist 374/76  
 Meldungen zur Sozialversicherung 187/27  
 Miet- oder Pachtverhältnis 288/31  
 Minderheitenanteile 498/107  
 Mindestlöhne 192/40  
 Missbrauch 272/50  
 missbräuchliche Ausnutzung einer marktbeherrschenden Stellung 251/40  
 Missbrauchstatbestand 272/49  
 Missbrauchsverbot 250/34  
 Mitarbeiterpool 197/55  
 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates beim Betriebsübergang 222/124 ff.  
 Mittelstand  
 – Grundlage für Wohlstand 27/3  
 Mitunternehmer 300/4 ff., 303/13f., 309/34, 311/37f., 312/41, 335/125f., 336/128, 443/76, 446/91  
 Mitunternehmerinitiative 443/76  
 Mitunternehmerisiko 443/76  
 Moore's law 71/20  
 Moratorium 291/52  
 Motor der Wirtschaft 27/1  
 Muster  
 – Erhebung und Verwendung persönlicher Daten im Bewerbungsverfahren 230/153  
 – Unterrichtungsschreiben zum Betriebsübergang 227/141
- N**
- Nachlassverbindlichkeit 449/103  
 Namensrechte 147/38  
 nasciturus 453/123  
 natürliche Person 280/4  
 Nebenstrafrecht 274/58  
 Nettoprinzip 427/18  
 Netzwerkeffekt 243/10
- Nichtanerkennung der Organisationsbeziehung 401/78  
 Nichteintritt in Vertragsverhältnisse 287/30  
 Nichtigkeit der Wettbewerbsbeschränkung 249/30  
 Nießbrauch 441/73f., 446/91  
 Notbedarf 444/81  
 notwendiges  
 – Betriebsvermögen 302/12  
 – Privatvermögen 302/12  
 Nutzungsrechte 160/4
- O**
- OECD-Musterabkommen für Doppelbesteuerungsabkommen 208/86  
 öffentliches Testament 455/137  
 Oligopolvermutung 251/38  
 one-line-consolidation 504/131  
 Onlinehandel 246/21  
 Operationalisierung 96/23  
 ordentliche Kündigung 402/80  
 Ordnungsrahmen 93/10  
 Ordnungswidrigkeit 249/31  
 Ordre Public 203/70  
 Organ 59/88  
 Organ-, Vertreter- und Beauftragtenhaftung 258/12  
 Organgesellschaft 379/7, 380/9, 407/96, 419/135  
 Organisations- und Führungsphilosophie 96/22  
 organisatorische Eingliederung 409/101  
 Organschaft 319/67, 330/106, 374/75, 404/85  
 Organträger 380/11, 406/93  
 Organträgerkapitalgesellschaft 380/12  
 Organträgerpersonengesellschaft 380/12, 381/13  
 örtliche Gerichtszuständigkeit 295/67
- P**
- Pächterwechsel 219/119



partielle Gesamtrechtsnachfolge 355/25  
Payroll-Service 197/56  
Pensions-Sicherungs-Verein 218/114  
Personal- oder Mitarbeiterpool 196/54  
Personalabbau 214/99  
Personalabbaumaßnahme 200/64  
Personalberater 77/39  
Personalführungsgesellschaft 188/30  
Personalpool 188/30, 197/55f., 198/58  
– mit eigenem Personal 198/59  
Personalpooling 196/53 ff., 199/60  
personelle Verflechtung 337/134, 338/136  
personenbezogene Daten 169/20  
Personengesellschaft 424/6, 429/26, 439/65, 440/67f., 443/76, 448/99  
– Haftung 116/7f.  
persönliche Steuerpflicht 426/13  
Pflichtteil 449/105, 451/115, 456/144  
Pflichtteils-Strafklausel 451/115 ff.  
phasengleiche Gewinn- und Verlustverrechnung 378/4  
PIPS-Konzept 71/21  
PIPS-Studien 74/30  
Präsentation 87/59  
Präsentationstermin 86/59  
Preisbindungen der zweiten Hand 244/16  
Prinzip der Selbstähnlichkeit 73/26  
Prioritätsprinzip 139/2, 279/2  
Privilegierung der Zusammenarbeit von konzernverbundenen Unternehmen 233/161  
Prokura  
– Prokurist 126/49  
– Reichweite der Prokura 126/50  
Protokoll  
– Art und Weise 57/84  
– Beschlussprotokoll 58/85  
– Beweisfunktion 57/84

Prüfungsbericht 388/36  
psychometrisches Testverfahren 85/58  
Publizitätspflicht 349/7  
Pyramidenstruktur 210/88

## Q

Quotenkonsolidierung 503/126

## R

Recht auf eigene Abbildung 147/38  
Rechtsabteilung 42/27  
– Berichtslinien 45/35  
– Kosteneinsparung 43/28  
– Nutzen für das Unternehmen 43/30, 47/37  
– Personalbeschaffung 47/36  
– Stabsabteilung 45/35  
– Teil der Wertschöpfung 43/29  
– Themen, Aufgaben, Kompetenzen 44/32f.  
rechtserhaltende Benutzung 155/67, 156/73  
Rechtsfolgen  
– eines Verstoßes gegen § 19 GWB 253/44  
– von kartellrechtswidrigen Vereinbarungen 249/30 ff.  
Rechtsform  
– Kapitalgesellschaft, Personengesellschaft 117/9  
Rechtskonformität 92/5  
Rechtsträgerwechsel 311/38  
Rechtstreue 92/7  
Referenzen 78/44  
Referenzgeber 88/62  
Regel- und Gesetzestreue 91/1  
Regelinsolvenzverfahren 288/34, 289/36  
Regeltreue 91/3  
Regelwerke 93/12  
reguläre Beendigung der Organshaft 402/80  
Rekrutierungsprozess 80/50, 82/53  
Repräsentationsprinzip 454/127  
Reputation 93/8  
Reskilling 71/20

- Ressortprinzip 259/13  
 Restmandat 223/129f., 223/132f.  
 Restrukturierungsmaßnahmen  
 213/97  
 Risiken 94/13  
 risikobasierter Ansatz 97/25  
 Risikomanagement 94/13f., 95/16  
 Risikominimierung 104/52  
 Risk Assessments 95/16  
 Rom I-Verordnung 202/68  
 Rücklagenbildung und -auflösung  
 398/67  
 Rückwirkung 362/39, 363/41f.,  
 363/43
- S**
- Sabbaticals 79/46  
 sachliche Verflechtung 337/134,  
 337/136  
 Sachwalter 292/58, 293/63  
 Safe Harbor 176/27  
 Safe Harbour Principles 236/167  
 Sanierungsgewinn 289/39  
 Sanierungsklausel 323/82  
 Sanierungsmaßnahmen 266/32  
 Sanktionen 277/66  
 Schadensfolgen 93/9  
 Scheitern der Organschaft 401/79  
 Schenkung 423/1, 425/8, 425/11f.,  
 426/14, 427/17, 437/56, 437/59,  
 438/60f., 439/63, 440/65, 440/67,  
 440/69f., 441/73, 443/76, 445/84,  
 445/86 ff., 447/94, 448/97 ff.,  
 449/106  
 – auf den Todesfall 425/12,  
 448/97 ff.  
 Schlussbilanz 351/11, 365/49 ff.,  
 369/63  
 Schuldnerverzeichnis 286/22  
 Schutzausschließungsgrund  
 144/27  
 Schutzdauer 141/9, 150/46  
 Schutzschirmverfahren 291/51,  
 292/53  
 Schwächung 149/42  
 Selbstbestimmung 79/46  
 Selbstorganschaft 424/6  
 selektive Vertriebssysteme 246/22,  
 247/25f.  
 Service Level Agreement 192/41  
 share deal 137/83, 218/116  
 Shareholder Agreement 132/71  
 Shop-in-Shop Betrieb 183/12  
 Sicherungsmaßnahmen 285/17  
 Side-Stream-Merger 352/14  
 single firm career 73/25  
 Singularsukzession 453/122  
 „Smart Services“-Entwicklung  
 71/20  
 Soft Skills 81/51  
 Sonderbetriebsvermögen I 303/13  
 Sonderbetriebsvermögen II 304/13  
 Sonderdelikt 262/22, 269/40,  
 271/47, 276/63  
 Sondererbfolge 453/122  
 Sonderinsolvenzverwalter 296/72  
 Sortenbezeichnung 147/38  
 Sozialplan in der Insolvenz  
 217/113  
 Sozialplanpflicht 222/127  
 Sozialversicherung 187/27, 213/98  
 Sozialversicherungsabkommen  
 208/83  
 Sozialversicherungsbeiträge  
 192/41  
 Sozialversicherungsordnung  
 206/80  
 Sozialversicherungsrecht 206/79  
 Spaltung 219/119  
 Spartenbetriebsrat 182/11f.  
 Spartenkonzern 112/10  
 Sperrfrist 311/40, 351/12, 375/78f.,  
 375/81  
 Spitzengruppenabhängigkeit  
 253/45  
 Spitzensteuersatz 343/163  
 Split Contract 205/76  
 Stammhauskonzern 39/11  
 stand alone 401/78  
 Steuerabteilung 48/41  
 Steuerhinterziehung 263/25  
 – durch Unterlassen 263/25  
 Steuerklasse 434/45 ff., 436/51,  
 437/54, 437/57, 450/112  
 steuerliche Entstrickung 310/35

Steuermessbetrag 329/103,  
331/109f.  
Steuermesszahl 331/109  
steueroptimale Gewinnrückfüh-  
rung 378/4  
Steuerrecht 206/79  
steuerrechtliche Vorschriften  
156/72  
stichtagbezogenes Liquiditäts-  
defizit 267/34  
stille Reserven 301/8, 310/34f.,  
311/40, 317/62, 341/152, 348/5,  
351/12, 370/64  
Stille-Reserven-Klausel 323/83  
Stimmrechtsbindungsvertrag  
390/45  
Stimmrechtsvollmacht 432/40  
Strafantragsdelikt 263/24, 276/64  
Strafverfolgungstendenz 93/9  
Subunternehmer 192/40  
Summenabschluss 497/102

## T

Tannenbaumprinzip 482/53  
Tarifvertrag 183/12  
Täterschaft und Teilnahme 258/11  
Tauschgeschäft 353/18  
Teilabführungsvertrag 386/26  
Teileinkünfteverfahren 311/40,  
317/61, 342/158, 344/168  
Teilwert 309/34, 311/40, 318/64  
Teilzeit- und Befristungsgesetz  
200/63  
territoriale Begrenzung 139/2  
Testament 423/1, 450/107,  
451/113, 455/133 ff.  
Testamentsvollstrecker 457/149,  
458/152, 458/156, 458/158f.,  
459/163f.  
Testierfähigkeit 455/135  
Thesaurierungsbegünstigung  
305/16, 308/31, 344/167  
Tiefeninterview 84/57  
Titel 128/57  
Tochtergesellschaft  
– AG 121/25  
– GmbH 121/26  
– Stiftung 120/24

Tone at the Top 105/55  
Tone from the Top 100/34  
TRACE International 104/47  
Transparency International 103/45  
Transparenzgebot 191/38  
Transparenzprinzip 302/10, 305/15  
Trennungsprinzip 193/44  
Treuebruchstatbestand 271/47,  
272/49

## U

Übergangsmandat 223/129,  
223/130f.  
Überleitungsvereinbarung 227/140  
Übermittlung von Arbeitnehmer-  
daten in das Ausland 234/164  
Übermittlung von Daten 232/157  
Überschuldung 266/33, 269/39,  
280/7  
Überstunden 213/98  
übertragende Sanierung 287/28  
Übertragung von Betrieben und  
Unternehmen 218/115  
Überwachung 93/10  
Überwachungssystem 94/13  
UK Bribery Act 93/8  
umsatzsteuerliche Organschaft  
404/84  
Umwandlung 219/119, 314/51,  
319/67  
Umwandlungsgesetz 219/119,  
221/123, 348/4, 363/43, 366/53,  
367/56, 368/61  
Umwandlungssteuerrecht 348/4  
Umwandlungsverträge 366/53,  
368/59  
unangemessene Benachteiligung  
191/38  
unbenannte Zuwendung 439/62  
unbeschränkte Steuerpflicht  
426/13, 435/46  
Universalsukzession 453/122,  
456/143  
Unrechtsvereinbarung 260/16,  
262/23  
Unterlassen von Aufsichtsmaß-  
nahmen 95/18  
Unternehmensakquisition 378/4

- Unternehmensbewertung 365/52  
 Unternehmensbezeichnung 141/13  
 Unternehmensführung 93/10  
 Unternehmensgruppe 29/7  
 Unternehmensinsolvenz 287/28  
 Unternehmenskauf 51/56  
 – Ablauf 51/56  
 – Vertrauen des Käufers 52/58  
 – Vertrauen des Verkäufers 51/56  
 Unternehmenskultur 105/56  
 Unternehmensnachfolge 75/32,  
 349/7, 361/38  
 Unternehmensstrafrecht 257/8 ff.  
 Unterrichtungspflicht 225/134f.  
 Untreue 263/25, 270/42f., 270/45,  
 271/47  
 unverbindliche Preisempfehlun-  
 gen 244/16  
 Up-Stream-Merger 352/14, 354/21,  
 367/56  
 Urheberrecht 141/10  
 Urlaubsplanung 213/98  
 UWG 275/59
- V**
- verantwortliche Stelle 232/158f.  
 Verantwortungs- und Handlungs-  
 rahmen der Geschäftsleitung  
 93/8  
 Verantwortungszurechnung  
 258/10  
 Veräußerungsgewinn 317/62,  
 336/128  
 Verbandsgeldbuße 257/8, 259/14  
 Verbot des Missbrauchs einer  
 marktbeherrschenden Stellung  
 250/33  
 Verbot mit Erlaubnisvorbehalt  
 170/21  
 Verbot wettbewerbsbeschränken-  
 der Absprachen und Verhaltens-  
 weisen 239/1  
 verbundene Unternehmen 466/5  
 verdeckte Einlage 318/64  
 verdeckte Gewinnausschüttung  
 316/54f., 316/57 ff.  
 Verfahrenseröffnung 286/23  
 Vergleichsrechnung 289/36  
 verhaltensbedingte Kündigung  
 195/49  
 Verkehrsgeltung 145/29  
 Verkehrsgutachten 145/30  
 Verleiherlaubnis 197/55, 198/57  
 Verlustrücktrag 307/24, 321/74  
 Verlustübernahme 386/29, 399/69  
 Verlustvortrag 307/24, 320/73,  
 322/80, 323/83, 371/69  
 vermittelnder Personalpool 198/57  
 Vermittlungsversuch 216/110  
 Vermögensübertragung 219/119  
 Verordnung (EG) 883/04 zur  
 Koordinierung der Systeme zur  
 sozialen Sicherheit 206/80  
 Verschmelzung 219/119, 350/8,  
 352/13, 353/16, 353/18 ff.,  
 363/40f., 365/49f., 366/53 ff.,  
 369/61 ff., 372/71f., 374/77  
 – von Gesellschaften 219/119  
 Verschmelzungsprüfung 367/57  
 Versetzung 189/34  
 Versorgungsfreibetrag 436/48  
 Vertikalabsprache 244/14  
 vertikale Ebene 243/11  
 vertikale Vereinbarung 240/4,  
 243/10  
 vertikale Zurechnung 259/14  
 vertikaler Verlustausgleich  
 334/119  
 Vertikal-GVO 244/13  
 Vertragliche Kündigung und Auf-  
 hebung GAV 402/80  
 vertragliche Rücklagen 398/68  
 Vertragsfreiheit 202/69  
 Vertraulichkeitsvereinbarung  
 – NDA 165/12  
 Vertreter ohne Vertretungsmacht  
 127/55  
 Vertretung der Eigentümergesell-  
 schaft 184/18  
 Vertriebsbeschränkung 247/24  
 Vertriebsbindung 246/22  
 Verwaltungs- und Verfügungs-  
 befugnis 216/109  
 Verwaltungstestamentsvoll-  
 strecker 458/155

Verwaltungsvermögen 432/39f.,  
433/43, 446/92  
Visitenkarten 128/57  
Vollkonsolidierung 485/66,  
495/100  
Vollständigkeitsprinzip 471/18  
Vollstreckungsschutzverfahren  
292/53  
Vonselbsterwerb 452/121  
Vor-AG 391/46  
Voraussetzungen des Schutzschirm-  
verfahrens 292/55  
Vorbeugung 95/16, 98/29  
Vorenthalten von Sozialabgaben  
269/40  
Vorgesellschaft 314/50  
Vor-GmbH 391/46f.  
Vorgründungsgesellschaft 314/49,  
391/46  
vorläufige  
– Eigenverwaltung 290/46  
– Insolvenzverwaltung 285/17  
vorläufiger Insolvenzverwalter  
285/17  
Vorrang des Unionsrechts 240/2  
Vorratsgesellschaft 124/39  
Vorstand  
– Dienstvertrag 125/42  
– Haftung 59/90, 129/59  
– Rechte und Pflichten 128/58  
Vorsteuer 419/134  
Vorteilsgewährung 265/29  
vorübergehende Auslandsentsen-  
dung 203/72  
vorvertragliche Rücklage 398/67  
vorweggenommene Erbfolge  
425/8, 441/73f., 441/73, 442/74,  
444/78

## W

Währungsumrechnung 490/84  
– Umrechnungsdifferenz 491/86  
Waren und Dienstleistungen  
144/3.3  
Wartezeit 194/48  
Weisungsbefugnis 204/74  
Weisungsgebundenheit 187/27

Weisungsrecht 205/75, 211/91,  
211/93  
Weisungsunterworfenheit 186/24  
Weiterbeschäftigungsmöglichkeit  
190/37, 195/50, 200/64  
Weiterbeschäftigungspflicht  
195/50  
Weltabschlussprinzip 479/43,  
485/64  
Werktitel 141/13  
Wertschöpfung 93/11  
wesentliche Betriebsgrundlage  
370/65 ff.  
Wesentlichkeit 470/16  
wettbewerbsbeschränkende Verein-  
barungen 243/11  
Wettbewerbsbeschränkung 242/9,  
248/26f.  
Wettbewerbsrecht 275/59  
Wettbewerbsverbot 205/75  
Widerrufsvorbehalt 445/84,  
445/86, 446/88 ff.  
Widerspruchsrecht 227/140,  
229/149  
Wiederaufnahme des Arbeitsver-  
hältnisses 191/39  
Wiedereinstellungszusage 191/39  
wirtschaftliche  
– Eingliederung 412/109, 413/111  
– Einheit 249/32  
Wirtschaftlichkeitsprinzip 470/16  
Wirtschaftsausschuss 221/123f.  
Wirtschaftsstrafrecht 255/3  
World Intellectual Property Organi-  
zation 146/32  
Wort-Bild-Marke 148/40  
Wort-Marke 148/40

## Z

Zahlungsstockung 280/6  
Zahlungsunfähigkeit 266/33,  
269/39, 280/7  
– drohende 280/7  
Zeitplan 364/48  
Zentralisierung 151/49  
Zerlegungsbescheid 329/103  
Ziele einer guten Corporate Gover-  
nance 93/12

Zinsschranke	378/4	Zweiparteienverhältnis	180/3
Zugewinnngemeinschaft	454/130, 454/132, 457/144	Zwischenbilanz	365/50
Zwangslizenz	252/43	Zwischenergebniseliminierung	
Zwecke des handelsrechtlichen		– Voraussetzungen	501/119
Jahresabschlusses	467/8	Zwischenholding	408/99

▼ Der mittelständische Unternehmer, seine leitenden Mitarbeiter und Berater werden in allen Entwicklungsphasen eines Unternehmens mit vielfältigen und häufig miteinander vernetzten Fragestellungen und Problemen konfrontiert, die ein profundes Wissen in den Bereichen Organisation, Recht, Steuern und Rechnungslegung erfordern.

Dieses Werk bereitet die Problemstellungen für Entscheider im mittelständischen Konzern adäquat auf und führt sie mit vielen anschaulichen Praxisbeispielen und -tips sowie Gestaltungshinweisen zielorientierten Lösungen zu. Struktur und Aufbau des Werks folgen hierbei dem Lebenszyklus eines typischen mittelständischen Konzerns, so dass der Nutzer durch alle Existenzphasen geleitet wird und für jedes Stadium die passende Problemlösung findet.

**Leseprobe, mehr zum Werk unter [ESV.info/978-3-503-15896-6](http://ESV.info/978-3-503-15896-6)**