

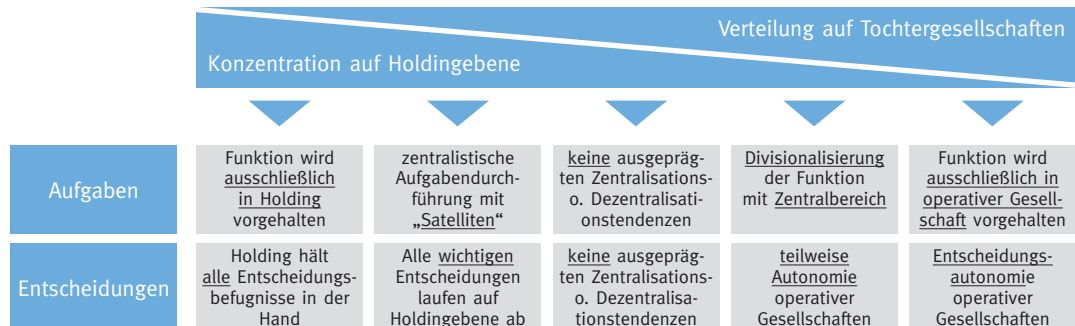
# Organisation als Wettbewerbsfaktor

Viele mittelständische Unternehmen haben sich im Laufe ihres Lebenszyklus zu einem gesellschafts- und steuerrechtlichen Moloch entwickelt. Eine Vielzahl von Tochtergesellschaften und Beteiligungen wurden im Rahmen des Wachstums gegründet oder hinzugekauft. Unbemerkt haben sich so oft wie von selbst wilde Konzernstrukturen gebildet. Was Unternehmer dagegen tun können, erläutern Dr. Christoph Brast, Geschäftsführer bsls.partner, und Steuerberaterin/M.I.tax Mareike Schmedding, Partnerin Wirth | Collegen, aus Münster.

Typische Symptome eines Wachstums aus organisatorischer Sicht sind die „mangelnde Gesamtsicht über das Unternehmensgeschehen“. Es entstehen „Bereichsgeismen“, innerhalb derer jeder sein eigenes „Süppchen“ kocht, eigene Herangehensweisen oder Formulare und Dateien benutzt und das Rad immer wieder neu erfindet, obgleich die Kollegen am anderen Standort bereits eine effiziente Lösung entwickelt haben. Die Lösung: Wachsende Unternehmen können durch eine richtige Mischung von dezentralen und zentralen Komponenten die Chancen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit erlangen und adäquate Konzernstrukturen für mittelständische Unternehmen schaffen.

## Holdingstrukturen

Sobald der Punkt erreicht ist, an dem die Tochterunternehmen untereinander ähnlich groß und ähnlich wichtig sind und die Leitungskapazität der Unternehmensspitze nicht mehr ausreicht, alle Geschäfte zu führen, ist die Einführung einer Holding sinnvoll. Das heißt, es kommt zur vollständigen rechtlichen Verselbstständigung aller Teilbereiche und der Konzernspitze. Der Führungsanspruch der Holding – also der neuen Konzernspitze – kann dabei unterschiedlich gestaltet werden. Zwar sollte eine Umstrukturierung im Konzern nie allein steuerlich motiviert sein, dennoch ergeben sich auch in diesem Bereich wichtige Aspekte. Sei es national im



Wenn Holdingstrukturen aufgebaut werden, müssen Unternehmer entscheiden, wer für was zuständig ist.

Hinblick auf Organschaftsfähigkeit, Unternehmereigenschaft im Sinne des Umsatzsteuergesetzes und unterschiedliche Gewerbesteuerhebesätze der Gemeinden oder international hinsichtlich der Verrechnungspreis- und Doppelbesteuerungsproblematik. Organisatorisch ist die Ausrichtung an einem Holding-Konzept notwendig, das in der Lage ist, etwaige geschäftsfeldübergreifende Synergien konsequent zu nutzen und wesentliche zentrale Steuerungselemente aufweist. Gleichzeitig muss gewährleistet sein, dass den Tochterunternehmen Freiräume zur Verfügung stehen und unternehmerische Initiative nicht gleich im Ansatz unterbunden wird. Die Frage, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht beantwortet werden muss, ist die Frage nach der Zentralisation beziehungsweise Dezentralisation, die der Verteilung von Aufgaben und Entscheidungen zwischen dem Mutterunternehmen beziehungsweise der Holding und den dazugehörigen

Tochtergesellschaften – also die Frage, wie diese Kompetenzen innerhalb eines Unternehmens zu verteilen sind. Das ist vor allem für Unternehmen mit mehreren Geschäftsbereichen oder Tochterunternehmen (Divisionen) von Bedeutung.

## 1. Verteilung von Aufgaben

Bei der Verteilung von Aufgaben geht es vor allem um die Zuordnung von Handlungsrechten auf Organisationseinheiten. Konkret: Welche Aufgaben sollen in der Holding wahrgenommen werden beziehungsweise welche Aufgaben sollen in den einzelnen Gesellschaften ausgeführt werden. Diese Zuteilung ist auch steuerlich von Bedeutung, da hierüber die Gewinngrößen gesteuert werden können. So kann einer Tochtergesellschaft als sogenannter „verlängerter Werkbank“ mit wenig eigenen Aufgaben auch wenig Gewinn zugemessen werden, während die Gewinnmarge mit zunehmenden Aufgaben parallel steigt. Die-

ses Vehikel kann innerhalb Deutschlands aufgrund der unterschiedlichen Gewerbesteuerhebesätze steuerlich erheblich sein. Bei Beteiligung anderer Staaten kann so ein Steuersatzgefälle optimal genutzt werden. Insbesondere für die internationale Verrechnungspreisproblematik ist es im Hinblick auf die neuen gesetzlichen Restriktionen wichtig, eine „wasserdichte“ Dokumentation vorweisen zu können.

## 2. Verteilung von Entscheidungen

Bei den Entscheidungsbefugnissen steht die Frage im Vordergrund, wie viel Entscheidungsfreiheit die Holding den Tochterunternehmen überlässt beziehungsweise an welchen Stellen sie bewusst eingrenzt. Die Anwendung der Prinzipien der (De-)Zentralisation kann beispielsweise auf Ebene der einzelnen Funktionsbereiche erfolgen. Von Funktionsbereich zu Funktionsbereich können Organisationen einen durchaus völlig unterschiedlichen Mix von Zentralisation

15 Jahre  
INGENIEURBÜRO  
**LAUER**

Technische Dokumentation  
CE-Kennzeichnung  
Sicherheitsanalysen  
Schulung & Ausführung

Ingenieurbüro Lauer  
Liekstegge 3 – 5  
48734 Reken  
Fon: 02864 – 88 555 90  
Fax: 02864 – 88 555 99  
E-Mail: info@inglauer.de  
Web: www.inglauer.de



Über 60  
Blockhäuser  
und  
Carports!

Anton's  
**new garden**  
Der Holz- und Gartenspezialist

Gutenbergstraße 16 · 48477 Hörstel · Tel. 05459/8034-0  
Fax 05459/8034-29 · info@newgarden.de · www.newgarden.de  
**Jetzt auf über 20.000 qm!**

**Gartenhaus Schwarzwald**  
4,05 x 5,68 m, 70 mm Wandstärke,  
Premium Qualität, 1,5 m Terrasse + Vordach

**www.newgarden-shop.de**



und Dezentralisation aufweisen. Einzelne Funktionen können aufgrund ihrer Besonderheiten differenziert betrachtet und folglich mit einem unterschiedlichen Grad an (de-)zentraler Aufgabenerfüllung und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet werden. Je nach Ausgestaltung kann die totale Autokratie der Holding oder die freie Selbstbestimmung der Tochtergesellschaften vorliegen (siehe Grafik). Um Wachstums- und Effizienzziele gleichzeitig zu erreichen, müssen die Vorteile zentraler mit denen dezentraler Strukturen verbunden werden.

### Entscheidungskriterien

Für jedes Unternehmen gibt es einen eigenen optimalen Mix in der Mischung zentraler und dezentraler Organisationselemente. Die Frage lautet jedoch, wovon die konkrete Ausgestaltung dieses Mixes abhängt. Das Ziel kann damit ausdrücklich nicht lauten, eine einheitliche Organisationsstruktur im Sinne einer übergreifenden Schablone über das gesamte Unternehmen zu entwickeln. Ziel muss daher die optimale Verknüpfung unterschiedlicher Dezentralisierungsgrade sein, um Komplexitätssteigerung in den Griff zu bekommen. Die Wahl der Kombination und Ausprägung des (De-)Zentralisierungsgrades in den einzelnen Funktionsbereichen erfolgt nicht im luftleeren Raum, sondern ist von bestimmten Faktoren abhängig. Diese Faktoren lassen sich als sogenannte Entscheidungskriterien bezeichnen. Diese Kriterien besitzen zum einen determinierenden Charakter. Das heißt, ihre Ausprägung muss weitestgehend hingenommen werden (beispielsweise die Beschaffenheit des Marktes oder des Produktes). Zum anderen besitzen sie resultierenden Charakter. Das heißt, die Entscheidung für einen bestimmten (De-)Zen-



**Dr. Christoph Brast**  
Geschäftsführer bsls.partner

tralisationsgrad zieht bestimmte Konsequenzen beziehungsweise Vor- und Nachteile nach sich; beispielsweise die Aufstockung von Personalkapazität in einer Landesgesellschaft.

### Holdingausprägung

Betrachtet man diese Entscheidungskriterien gleichzeitig, so lässt sich für jeden Funktionsbereich die Frage klären, welche Aufgaben und Entscheidungen zentral in der Holding – also der Unternehmensspitze – angesiedelt sind und welche Aufgaben und Entscheidungen besser dezentral auf Ebene der Tochtergesellschaften erledigt und getroffen werden sollten. Durch die Anwendung dieses Analyserasters kann folglich die (neue) Holding mit Inhalt ausgestaltet werden. Je nach Ausgestaltung entwickelt sich ein anderer Holding-Typ. Die Finanzholding hält Beteiligungen an den Tochtergesellschaften und verwaltet das Vermögen der Gesamtgruppe. Sie trifft weder operative noch strategische Entscheidungen für die Tochtergesellschaften. Die Führung der Tochtergesellschaften erfolgt durch die Vorgabe von finanziellen Zielgrößen und der Zuteilung finanzieller Ressourcen. Der Einfluss auf die Tochterunternehmen ist also lediglich mittelbar. Im Vorder-



**Mareike Schmedding**  
Partnerin, Wirth |Collegen

grund steht die Ertrags- und Wertoptimierung des Konzerns als Gesamtheit. Die Finanzholding wird im Sinne des deutschen Umsatzsteuerrechtes nicht unternehmerisch tätig, was dazu führt, dass diese nicht Organträgerin in einem Organschaftskreis sein kann. Die Finanzholding hat keine Vorsteuerabzugsberechtigung! In der operativen Holding – auch Stammhauskonzern genannt – ergreift die Muttergesellschaft hingegen wesentliche Aktivitäten zur Leistungserstellung selbst. Sie ist somit auch direkt am Markt tätig. Die Tochtergesellschaften dienen häufig als Unterstützung zum Beispiel als Auslandsniederlassung. Die Tochtergesellschaften sind meist kleiner als die Muttergesellschaft und strategisch sowie personell stark von der Muttergesellschaft abhängig. Die Konzernzentrale fällt alle wesentlichen strategischen und operativen Entscheidungen und besitzt daher starken Einfluss auf die Tochtergesellschaften. Im Gegensatz zur operativen Holding besitzt die Managementholding kein operatives Geschäft, ist aber umsatzsteuerlich als Unternehmerin anzusehen, soweit sie die Managementleistungen entgeltlich an die Tochtergesellschaften erbringt. Anders als die Finanzholding ist ih-

re Aufgabe allerdings nicht nur die Verwaltung der Beteiligungen an den Tochtergesellschaften. Sie führt die Tochtergesellschaften über die Festlegung der strategischen Geschäftsfelder sowie die Besetzung von Führungspositionen und die Steuerung des Kapitalflusses innerhalb des Konzerns. Häufig ist es üblich, dass die Mitglieder des Holdingvorstandes auch die Unternehmensleitung der Tochtergesellschaften bilden. Dies führt häufig dazu, dass eine organisatorische Eingliederung der Tochtergesellschaften und damit in den meisten Fällen eine umsatzsteuerliche Organschaft vorliegt (innerhalb Deutschlands). Dies kann je nach Situation ein gewolltes oder ungewolltes Ergebnis sein. Höchste Brisanz hat dieses Thema im Zusammenhang mit erheblichen Vorsteuerbeträgen aus laufenden Kosten oder Investitionen, deren Abzugsfähigkeit sich nach den Ausgangsumsätzen des gesamten Organkreises richtet.

### Fazit

Unternehmerisches Wachstum muss immer mit organisatorischer Entwicklung einhergehen. Vergrößerung der Produktvielfalt, Erweiterung des Vertriebs ins Ausland, Gründung oder Kauf von Tochtergesellschaften sowie steigende Umsätze und Mitarbeiterzahlen erfordern adäquate organisatorische Strukturen. Diese Strukturen müssen das Wachstum ermöglichen und gleichzeitig strategisch ausgerichtet sein, um für zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu sorgen. Die Einführung von Konzernstrukturen, die organisatorisch sowie steuer- und gesellschaftsrechtlich auf die individuelle Unternehmenssituation abgestimmt sind, stellt hierzu eine sinnvolle Lösung dar.

*Dr. Christoph Brast  
Mareike Schmedding*

## PROZESSOPTIMIERUNG in Ihrem Unternehmen mit Softwarelösungen der vocus gmbh.



### Wir entwickeln Lösungen für

- Warenwirtschaftssysteme
- Lohn und Gehalt
- Zeit- und Betriebsdatenerfassung

...mit Microsoft Dynamics™ NAV

### Unser Know-How für Sie

- Microsoft-Zertifizierte Entwicklerteams
- Individuelle Trainings in unserem Haus

Wir sind AZWV zertifiziert und zur Annahme von Bildungsgutscheinen berechtigt!

Infos unter: **vocus gmbh** · Rudolf-Diesel-Straße 3–5 · 59399 Olfen · Telefon (0 25 95) 3 87 02-0 · Telefax 38 70 21 79 · [www.vocus.org](http://www.vocus.org)