

Inhaltsübersicht

Seite

1. Kapitel: Die Konzernunternehmung als wirtschaftspraktisches und wissenschaftliches Phänomen	1
2. Kapitel: Erarbeitung einer Konzeption der Beteiligungsführung	7
3. Kapitel: Determinanten der Beteiligungsführung	38
4. Kapitel: Einflußpotential zur Beteiligungsführung	95
5. Kapitel: Die inhaltliche Dimension der Beteiligungsführung	123
6. Kapitel: Die institutionelle Dimension der Beteiligungsführung	180
7. Kapitel: Rück- und Ausblick	227
Literaturverzeichnis	231

Inhaltsverzeichnis

Seite

Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII

1. Kapitel: Die Konzernunternehmung als wirtschaftspraktisches und wissenschaftliches Phänomen	1
1.1 Wirtschaftspraktische Bedeutung von Konzernunternehmungen	1
1.2 Wissenschaftlicher Erkenntnisstand	3
1.3 Einordnung und Zielsetzung der Untersuchung	5
2. Kapitel: Erarbeitung einer Konzeption der Beteiligungsführung	7
2.1 Begriffliche Grundlagen	7
2.1.1 Beteiligung	7
2.1.2 Konzern und Konzernunternehmung	9
2.1.3 Konzernbeteiligung	12
2.1.4 Konzernführungs- und Beteiligungsunternehmen	13
2.1.5 Unternehmungsführung und Beteiligungsführung	13
2.2 Theoretische Grundlagen	15
2.2.1 Systemtheorie und Kybernetik	15
2.2.2 Koalitionstheorie	17
2.2.3 Agency-Theorie	18
2.3 Rechtliche Grundlagen	20
2.3.1 Gesellschaftsrechtliche Grundlagen	20
2.3.1.1 Grundprinzipien von Stimmrechten	20
2.3.1.2 Abstimmungsprinzip	22
2.3.1.3 Materielle Kompetenzen	23
2.3.1.4 Beteiligungsquote und Einflußpotential	25
2.3.2 Konzernrechtliche Grundlagen	28
2.3.2.1 Gegenstand des Konzernrechts	28
2.3.2.2 Konzernrechtliche Grenzen	29
2.4 Konzeptioneller Ansatz der Beteiligungsführung	30
2.5 Effizienz als Optimierungskriterium der Beteiligungsführung	35

3. Kapitel: Determinanten der Beteiligungsführung	38
3.1 Zielsetzung der rechtlichen Differenzierung	38
3.1.1 Abgrenzung Konzern - Einheitsunternehmung	38
3.1.2 Ausnutzung eines anderen Rechtsnormen-Geltungsbereichs	41
3.1.2.1 Umgehung von marktzutrittsbeschränkenden Regulierungen	41
3.1.2.2 Änderung des tarifvertraglichen Geltungsbereichs	43
3.1.2.3 Verringerung der Steuerlast	44
3.1.2.4 Ausnutzung von öffentlichen Beihilfen und Fördermitteln	45
3.1.2.5 Aufdeckung stiller Reserven	45
3.1.2.6 Umgehung der Vorschriften zur Unternehmens-	
mitbestimmung	46
3.1.2.7 Umgehung der Publizitätspflicht	47
3.1.3 Vorteile der eigenen Rechtspersönlichkeit	49
3.1.3.1 Erhöhung der Flexibilität des Konzernportfolios	49
3.1.3.2 Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten	50
3.1.3.3 Verbesserung der Erfolgszurechnung	52
3.1.3.4 Verbesserung der Kooperationsfähigkeit	55
3.1.3.5 Verminderung des Risikos durch Haftungsseparation	56
3.1.3.6 Möglichkeit der Vermarktung interner Produkte und	
Leistungen	58
3.1.3.7 Führung einer eigenen Firma	59
3.1.4 Organisatorische Vorteile	60
3.1.4.1 Erhöhung der Teilbereichsflexibilität	61
3.1.4.2 Verbesserung der Motivation	64
3.1.4.3 Entlastung des Top-Managements	65
3.2 Verbundwirkungen in der Konzernunternehmung	66
3.2.1 Konzernstrategischer Zentralitätseffekt von Verbundwirkungen	66
3.2.2 Materielle Verbundwirkungen	69
3.2.3 Immaterielle Verbundwirkungen	73
3.2.4 Finanzwirtschaftliche Verbundwirkungen	75
3.2.5 Vertikale Verbundwirkungen	76
3.3 Der situative Kontext: Konzernspezifische Einflußfaktoren	79
3.3.1 Situationsabhängigkeit der Beteiligungsführung	79
3.3.2 Entstehung des Konzernverhältnisses	80
3.3.2.1 Gründung	82
3.3.2.2 Erwerb	85
3.3.2.3 Umwandlung von Forderungen	87
3.3.3 Relative Bedeutung des Beteiligungsunternehmens	87
3.3.4 Entwicklungsstadium der Konzernbeteiligung	89
3.3.4.1 Beteiligungsunternehmen	90
3.3.4.2 Konzernverhältnis	91
3.4 Zusammenfassung: Determinantenabhängigkeit der Beteiligungsführung	93

4. Kapitel: Einflußpotential zur Beteiligungsführung	95
4.1 Gesellschaftsrechtliches Einflußpotential	96
Exkurs: Anteilshöhe in deutschen Beteiligungsverhältnissen	100
4.2 Vertragliches Einflußpotential	103
4.2.1 Beherrschungsvertragliches Einflußpotential	104
4.2.2 Leitungsvertragliches Einflußpotential	106
4.2.3 Einflußpotential aus Eingliederung	108
4.3 Faktisches Einflußpotential	109
4.3.1 Formal-organisatorische Regelungen	109
4.3.2 Informales Einflußpotential	111
4.3.2.1 Sanktionsmöglichkeiten	112
4.3.2.2 Persönlichkeitswirkung	113
4.3.2.3 Informationsvorsprung	114
4.3.2.4 Expertenwissen	115
5. Kapitel: Die inhaltliche Dimension der Beteiligungsführung	117
5.1 Grundfunktionen	117
5.1.1 Konzernbezogene Grundfunktionen	118
5.1.2 Beteiligungsbezogene Grundfunktionen	120
5.2 Instrumente der Beteiligungsführung	124
5.2.1 Technokratische Instrumente	126
5.2.1.1 Planung	126
5.2.1.2 Formalisierung	132
5.2.1.3 Aufgabenzentralisierung	136
5.2.1.4 Kontrolle	138
5.2.2 Personenbezogene Führungsinstrumente	140
5.2.2.1 Akkulturation und Sozialisation	141
5.2.2.2 Rechtsformübergreifender Personaltransfer	143
5.2.2.3 Anreize und Sanktionen	145
5.2.2.4 Persönliche Weisungen	147
5.3 Aufgabenbereiche	148
5.3.1 Normative Beteiligungsführung	149
5.3.2 Strategische Beteiligungsführung	154
5.3.3 Finanzielle Beteiligungsführung	159
5.3.4 Personelle Beteiligungsführung	165
5.3.5 Operative Beteiligungsführung	166
5.4 Stile der Beteiligungsführung	168
5.4.1 Eindimensionale Stilkonzepte	170
5.4.1.1 Ziele und Vorgaben	170
5.4.1.2 Delegationsgrad	173
5.4.1.3 Kontrolle	175

5.4.2 Mehrdimensionales Stilkonzept.....	176
6. Kapitel: Die institutionelle Dimension der Beteiligungsführung	180
6.1 Institutionalisierung beteiligungsführender Instanzen	180
6.1.1 Vertikale Institutionalisierung	181
6.1.1.1 Oberste Führungsebene	182
6.1.1.2 Zweite Führungsebene.....	185
6.1.1.3 Weitere Führungsebenen	188
6.1.2 Horizontale Institutionalisierung	189
6.1.2.1 Segmentierungskriterium	189
6.1.2.2 Koordinationsausprägung	190
6.2 Formen der Institutionalisierung.....	191
6.2.1 Hierarchische Unterstellung	192
6.2.1.1 Funktionen der Hierarchie	192
6.2.1.2 Formen hierarchischer Leitungsbeziehungen	193
6.2.2. Hierarchieergänzung	196
6.2.3 System- und Hierarchiekopplung	200
6.3 Strukturmodelle der Beteiligungsführung	206
6.3.1 Rechtsformkongruenz und -divergenz der Organisationsstruktur	206
6.3.2 Eindimensionale Modelle.....	213
6.3.3 Mehrdimensionale Modelle.....	218
6.3.4 Hybride Modelle.....	225
7. Kapitel: Rück- und Ausblick	227
Literaturverzeichnis.....	231
Stichwortverzeichnis	271

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1	Untersuchung zum Konzernierungsgrad deutscher Unternehmen..... 2
Abb. 2	Rechtsformspezifische Grundlagen von Stimmrechten 21
Abb. 3	Einflußpotential nach Beteiligungsquoten..... 27
Abb. 4	Konzeptioneller Aufbau der Arbeit..... 35
Abb. 5	Effizienz der Beteiligungsführung als Optimierungsproblem 36
Abb. 6	Interdependenzen in der Konzernunternehmung 67
Abb. 7	Materielle Verflechtungen in der Wertkette 71
Abb. 8	Beispiele materieller Verbundwirkungen 72
Abb. 9	Ressourcenübertragung bei der Beteiligungsgründung..... 83
Abb. 10	Determinantenabhängiges Beteiligungsführungsprofil 94
Abb. 11	Einflußpotentiale zur Beteiligungsführung..... 95
Abb. 12	Struktur der Anteilshöhe in deutsch-deutschen Beteiligungsverhältnissen, Juli 1990 102
Abb. 13	Grundfunktionen der Beteiligungsführung..... 118
Abb. 14	Systematisierung von Instrumenten der Beteiligungsführung..... 125
Abb. 15	Plandetaillierung und -verdichtung in der Konzernunternehmung..... 127
Abb. 16	Planungsablauf im Volkswagen-Konzern 131
Abb. 17	Festlegung des unternehmenspolitischen Aktivitätsfelds 151
Abb. 18	Integrationswirkung des Firmenauftritts von Beteiligungsunternehmen - Beispiele 153
Abb. 19	Stellung von Beteiligungsunternehmen in den Strategieebenen der Konzernunternehmung 157
Abb. 20	Finanzplanungssystem in der Konzernunternehmung 164
Abb. 21a	Führungsstil bei der Zielfestlegung..... 170
Abb. 21b	Führungsstil bei der Zielfindung..... 172
Abb. 21c	Führungsstile im strategischen Management..... 173
Abb. 21d	Führungsstile in der Investitionspolitik 174
Abb. 21e	Führungsstil bei der Kontrolle 175
Abb. 22	Planungs- und steuerungsorientierte Stile der Beteiligungsführung 178

Abb. 23	Vertikal-hierarchische Institutionalisierung der Beteiligungsführung.....	182
Abb. 24	Formen der Institutionalisierung im Konzern-Leitungsorgan.....	184
Abb. 25	Institutionalisierung unterhalb des Leitungsorgans	187
Abb. 26	Formen rechtsformübergreifender hierarchischer Leitungsbeziehungen	193
Abb. 27	KFU-interner Ausschuss	198
Abb. 28	Rechtsformübergreifende Ausschüsse	199
Abb. 29	Abgrenzung zwischen Leitungsbeziehung und Hierarchiekopplung	201
Abb. 30	Doppelmandate in Leitungsorganen	202
Abb. 31	Formen personeller Systemkopplungen	205
Abb. 32	Rechtsformkongruente Primärorganisation.....	208
Abb. 33	Rechtsformkongruente Primärorganisation mit reiner Sekundärstruktur.....	209
Abb. 34	Rechtsformkongruente Primärorganisation mit traversierender Sekundärstruktur.....	210
Abb. 35	Rechtsformdivergente Primärstruktur.....	212
Abb. 36	Gesellschaftsrechtliches Modell	214
Abb. 37	Sprecher-Modell	215
Abb. 38a	Betreuer-Modell zweite Ebene.....	216
Abb. 38b	Betreuer-Modell dritte Ebene.....	217
Abb. 39	Ressort-Modell.....	218
Abb. 40	Ressort-Modell mit traversierender Sekundärstruktur.....	219
Abb. 41a	Gebündeltes Mehrlinienmodell.....	220
Abb. 41b	Paralleles Mehrlinienmodell.....	221
Abb. 42	Matrix-Modell.....	223
Abb. 43	Matrix-Modell bei der DASA AG.....	224
Abb. 44	Hybridmodell.....	226