

# 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

<b>Inhaltsübersicht</b> .....	IX
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	XI
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XV
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XVII

<b>1. Kapitel: Die Konzernunternehmung als wirtschaftspraktisches und wissenschaftliches Phänomen</b> .....	1
1.1 Wirtschaftspraktische Bedeutung von Konzernunternehmungen .....	1
1.2 Wissenschaftlicher Erkenntnisstand .....	3
1.3 Einordnung und Zielsetzung der Untersuchung .....	5
<b>2. Kapitel: Erarbeitung einer Konzeption der Beteiligungsführung</b> .....	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

<b>3. Kapitel: Determinanten der Beteiligungsführung</b> .....	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

<b>4. Kapitel: Einflußpotential zur Beteiligungsführung</b> .....	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
<b>5. Kapitel: Die inhaltliche Dimension der Beteiligungsführung</b> .....	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
<b>6. Kapitel: Die institutionelle Dimension der Beteiligungsführung .....</b>	<b>180</b>
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
<b>7. Kapitel: Rück- und Ausblick .....</b>	<b>227</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>231</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>271</b>

## 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