

**INHALTSVERZEICHNIS**

Abkürzungsverzeichnis.....	14
Abbildungsverzeichnis.....	17
I. Vorbemerkungen.....	18
A. Einführung.....	18
B. Problemstellung.....	20
C. Zielsetzung.....	21
D. Vorgehensweise.....	23
II. Entwicklung begrifflicher und theoretischer Grundlagen.....	26
A. Konzerne.....	26
1. Konzerne aus juristischer Sicht.....	26
a. Allgemeine Berücksichtigung von Konzernen im Rechtssystem.....	27
b. Der Konzern im Recht der verbundenen Unternehmen des Aktiengesetzes.....	29
ba. Systematik der verbundenen Unternehmen.....	29
bb. Die Legaldefinition des Konzerns.....	31
c. Systematisierung von Konzernen nach der Beherrschungsgrundlage.....	32
d. Ausgestaltung des Beherrschungsverhältnisses.....	33

da.	Abschluß eines Beherrschungsvertrages.....	34
db.	Vertragsloses Beherrschungsverhältnis.....	35
dc.	Abschluß eines Gewinnabführungsvertrages.....	36
dd.	Eingliederung.....	37
2.	"Klassische" Behandlung von Konzernen in der Betriebswirtschaftslehre.....	38
a.	Systematisierung nach der wirtschaftlichen Stellung der Unternehmen zueinander.....	39
b.	Systematisierung nach dem Typ der Muttergesellschaft.....	41
c.	Systematisierung nach der Funktionsverteilung.....	42
d.	Systematisierung nach der Tiefe des Konzernverbundes.....	43
(B.)	Synergetische Potentiale.....	44
1.	Begriffliche Grundlagen.....	44
a.	Allgemeine Anwendung des Synergiebegriffs.....	45
b.	Anwendung des Synergiebegriffs in den Wirtschaftswissenschaften.....	46
c.	Anwendung des Synergiebegriffs im Zusammenhang mit verschiedenen Geschäftsbereichen.....	47
d.	Bedeutung des Begriffes der Synergieeffekte.....	48
2.	Erscheinungsformen der Synergieeffekte und ihre Determinanten.....	50
a.	Strategieabhängigkeit der Synergieeffekte.....	50

b.	Synergetische Potentiale - Obergrenze der Synergieeffekte .....	5 1
c.	Umfeldabhängigkeit der synergetischen Potentiale.....	5 1
d.	Negative Synergieeffekte.....	5 2
3.	Formen der Integration und ihre Wirkun- gen.....	5 4
a.	Formen der Integration .....	5 4
b.	Positive Effekte der Koordination von Wertaktivitäten.....	5 5
ba.	Koordinations-effekte aus theore- tischer Sicht.....	5 6
bb.	Prozeßbezogene Koordination .....	5 7
bc.	Produktbezogene Koordination.....	5 9
bd.	Marktbezogene Koordination.....	6 0
c.	Positive Effekte der Zusammenfassung von Wertaktivitäten .....	6 1
ca.	Effekte der Zusammenfassung aus theoretischer Sicht.....	6 1
cb.	Marken und Image .....	6 2
( 1 )	Absatzmärkte.....	6 2
( 2 )	Personalmarkt.....	6 3
( 3 )	Finanzmärkte.....	6 3
( 4 )	Andere Beschaffungsmärkte .....	6 4
( 5 )	Staat und Öffentlichkeit.....	6 4
cc.	Marktmacht.....	6 5
cd.	Infrastruktur.....	6 5
ce.	Know-How.....	6 7
cf.	Finanzielle Ressourcen .....	6 8
cg.	Personelle Ressourcen.....	6 9
d.	Negative Effekte der Integration.....	7 0
da.	Eingeschränkte Flexibilität.....	7 1
db.	Höhere Komplexität.....	7 2

Ⓢ	Strategisches Management.....	73
1.	Begriffliche Abgrenzung.....	73
a.	Strategie.....	73
aa.	Sprachgebrauch und etymologische Ableitung.....	73
ab.	Merkmale von Strategien.....	75
ac.	Definition.....	76
b.	Management.....	77
ba.	Begriffsinhalt.....	77
bb.	Verhältnis zu Führung und Lei- tung.....	78
bc.	Definition.....	79
c.	Strategisches Management.....	79
2.	Erfolg und Erfolgspotential als Zielgrößen strategischen Managements.....	79
3.	Geschäfte als Objekte strategischen Manage- ments.....	81
4.	Strategische Entscheidungen.....	82
a.	Spektrum und Interdependenzen stra- tegischer Entscheidungen.....	82
b.	Instrumente zur Unterstützung strate- gischer Entscheidungen.....	85
ba.	Geschäftsfeldentscheidung.....	86
bb.	Instrumente zur Unterstützung der Ressourcenallokationsentschei- dung.....	87
bc.	Integrationsentscheidung.....	91
bd.	Entscheidung über Geschäftsstra- tegien.....	92
c.	Nutzung synergetischer Potentiale im Kontext strategischer Entscheidungen.....	93

III. Analyse konzernspezifischer Implikationen für das strategische Management.....	95
A. Ansätze zu einer wirtschaftlichen Theorie des Konzerns.....	95
1. Das Verhältnis der rechtlichen Grundlagen zu einer wirtschaftlichen Theorie des Konzerns .....	96
2. Betriebswirtschaftlicher Konzernbegriff.....	98
3. Beschreibung der Konzerne durch betriebswirtschaftliche Modelle.....	99
a. Konzerne aus koalitionstheoretischer Sicht.....	99
aa. Koalitionstheorie.....	99
ab. Besonderheiten der Situation von Koalitionsteilnehmern im Konzern .....	102
(1) Manager .....	102
(2) Arbeitnehmer .....	103
(3) Anteilseigner .....	103
(4) Externe Koalitionsteilnehmer.....	103
b. Konzerne aus systemtheoretisch-kybernetischer Sicht.....	104
ba. Systemtheorie .....	104
bb. Kybernetik .....	105
bc. Regelkreise im Konzern.....	106
(1) Regelkreise bei Bestehen eines Beherrschungsvertrages.....	106
(2) Regelkreise bei faktischer Beherrschung auf der Grundlage einer Mehrheitsbeteiligung.....	111

4.	Konzernmerkmale.....	116
	a. Originäre Konzernmerkmale.....	116
	b. Derivative Konzernmerkmale.....	117
	c. Quasi-Konzernmerkmale.....	118
B.	Vergleichende Analyse der strategischen Ausgangs- lage von Konzernen.....	119
	1. Charakterisierung alternativer Organisati- onsformen.....	120
	a. Marktunternehmen.....	121
	b. Rechtseinheitliche Unternehmen.....	121
	c. Formen der Kooperation.....	122
	2. Stärken und Schwächen von Konzernen.....	125
	a. Motivation.....	126
	b. Transparenz durch Publizität.....	129
	c. Besteuerung.....	131
	d. Mitbestimmung.....	132
	e. Haftung.....	134
	f. Finanzierung.....	136
	g. Kooperations- und Kontrahierungs- möglichkeiten.....	138
	h. Außenwirkung von Firmennamen.....	139
	i. Fähigkeit zur Anpassung an branchen- und länderspezifische Normen.....	141
	j. Verwaltungsaufwand.....	142
	k. Fungibilität.....	143
	l. Synergetische Potentiale.....	144
	m. Management.....	146
	3. Konzernzielsysteme.....	148
	a. Ziele und Zielsysteme.....	148
	b. Zielinhalte als Ergebnis von Macht- strukturen.....	149
	c. Besonderheiten der Machtstrukturen in Konzernen.....	150

d.	Zielsystem-Prototypen und ihre Relevanz für Konzerne .....	153
C.	Konzerne als Organisationsformen zur Nutzung synergetischer Potentiale .....	157
IV.	Entwicklung eines Konzeptes zur Nutzung synergetischer Potentiale .....	159
A.	Einsatz des Grundmodells der praktisch-normativen Entscheidungstheorie im Rahmen strategischen Managements.....	159
1.	Grundmodell der praktisch-normativen Entscheidungstheorie .....	160
a.	Entscheidungsfeld .....	161
b.	Zielplan.....	162
c.	Entscheidungsmatrix .....	164
2.	Kritik an den klassischen Methoden der Entscheidungsfindung im Rahmen der strategischen Planung .....	164
3.	Integration des Grundmodells der praktisch-normativen Entscheidungstheorie in den Prozeß der strategischen Planung.....	170
4.	Impulse der Nutzung des Grundmodells der praktisch-normativen Entscheidungstheorie für das strategische Management.....	173
a.	Impulse für die strategische Planung .....	173
b.	Impulse für die Strategierealisierung.....	175
ba.	Strategische Projekte .....	175
bb.	Taktisch-operatives Management.....	177
c.	Impulse für die strategische Kontrolle.....	178
ca.	Stellung der strategischen Kontrolle im Managementprozeß.....	179
cb.	Prämissenkontrolle .....	180

cc.	Durchführungskontrolle.....	181
cd.	Strategische Überwachung.....	182
B.	Die Nutzung synergetischer Potentiale als Entscheidungsproblem - Konkretisierung der Ausgangssituation.....	182
C.	Situationsanalyse.....	183
1.	Untersuchung des geschäftsrelevanten Umfeldes.....	185
a.	Untersuchung des geschäftsrelevanten Umfeldes im Kontext strategischer Situationsanalyse.....	185
b.	Politisch-rechtliche Umfeldbedingungen.....	187
c.	Technologische Umfeldbedingungen.....	188
d.	Sozio-kulturelle Umfeldbedingungen.....	189
e.	Wirtschaftliche Umfeldbedingungen.....	190
2.	Untersuchung der Branchen.....	192
a.	Untersuchung der Branchen im Kontext strategischer Situationsanalyse.....	192
b.	Identifikation gleicher Akteure im aufgabenspezifischen Umfeld.....	194
c.	Identifikation gleicher Kundenprobleme, Lösungstechnologien und Ressourcen.....	201
d.	Identifikation gleicher formaler Branchencharakteristika.....	205
3.	Untersuchung der Unternehmen.....	209
a.	Untersuchung der Unternehmen im Kontext strategischer Situationsanalyse.....	209
b.	Methoden der vergleichenden Unternehmensanalyse.....	210

ba.	Qualitative Methoden des Profil- vergleiches.....	210
bb.	Entwicklung einer quantitativen Methode des Profilvergleiches.....	211
c.	Untersuchungsschwerpunkte der quanti- tativen Methode des Profilvergleichs.....	214
ca.	Untersuchung von Kapazitätsef- fekten der Wertaktivitätsver- knüpfungen.....	215
cb.	Untersuchung von betriebsgrö- ßenvariationsbedingten Verfah- renseffekten der Wertaktivitäts- verknüpfungen.....	218
cc.	Untersuchung von nicht be- triebsgrößenvariationsbedingten Verfahrenseffekten der Wertak- tivitätsverknüpfungen.....	221
d.	Grenzen der wertaktivitätsbezogenen Analyse.....	222
D.	Bestimmung modellbildungsrelevanter Informatio- nen.....	223
1.	Zielinformationen.....	224
a.	Notwendigkeit der Zielpräzisierung.....	225
b.	Ableitung operationaler Unterziele.....	227
ba.	Methoden der Ableitung operatio- naler Unterziele.....	227
bb.	Beispielhafte Argumentation für die Ableitung von Unterzielen.....	231
2.	Aktionsparameter.....	232
a.	Entwicklung einer Systematik von Ak- tionsparametern.....	232

b.	Merkmalausprägungen der Aktionsparameter.....	240
ba.	Zusammenfassung primär ausführungsoptionierter Aufgaben.....	240
bb.	Schaffung einer Instanzenhierarchie.....	243
bc.	Schaffung von Hierarchieergänzungen.....	245
bd.	Strukturierung von Instanzen und Hierarchieergänzungen .....	248
be.	Verteilung von Kompetenzen.....	252
bf.	Rechtliche Strukturierung .....	256
bg.	Festlegung strukturergänzender Koordinationsmechanismen.....	259
bh.	Besetzung von Stellen.....	263
c.	Vertikale Selektion der Aktionsparameter .....	264
d.	Aktionsparameter als Determinanten von Kosten, Qualitätsniveau und Flexibilität.....	266
3.	Umweltparameter.....	268
a.	Bedeutung der Teilbereiche der Situationsanalyse für die Bestimmung von Umweltparametern.....	269
b.	Entwicklung einer Systematik von Umweltparametern.....	271
4.	Ergebnisinformationen.....	274
a.	Notwendigkeit der expliziten Konstruktion einer Ergebnisfunktion.....	274
b.	Methoden der Konstruktion einer Ergebnisfunktion und ihre Relevanz für die aufgeworfene Problemstellung.....	276
c.	Generierung der Informationen zur Konstruktion einer Ergebnisfunktion am Beispiel des Kostenziels .....	277

E.	Modellbildung .....	281
1.	Modellbildung als Metaproblem.....	281
2.	Bildung von Partialmodellen durch Teilung des Aktionsraumes .....	283
3.	Verknüpfung von Partialmodellen nach Maß- gabe der Beziehungen zwischen den Aktions- räumen.....	284
4.	Modellbildung vor dem Hintergrund diskon- tinuierlicher Entwicklungen in der Umwelt.....	287
V.	Schlußbemerkungen .....	289
	Literaturverzeichnis .....	293
	Gesetze und ähnliche Vorschriften.....	327

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Produkt-/Markt-Matrix.....	86
Abb. 2:	Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils- Portfolio.....	89
Abb. 3:	Regelkreise bei Bestehen eines Beherrschungs- vertrages.....	110
Abb. 4:	Regelkreise bei faktischer Beherrschung auf der Grundlage einer Mehrheitsbeteiligung.....	115
Abb. 5:	Rechtsverhältnis-/Koordinationsart-Matrix.....	125
Abb. 6:	Lösung strategischer Probleme mit dem Grund- modell der praktisch-normativen Entscheidungs- theorie.....	172
Abb. 7:	Wertkettennetz.....	196
Abb. 8:	Identische Elemente in den Wertkettennetzen - Beispiel: Mehrgeschäftabnehmer und -distribu- toren.....	198
Abb. 9:	Identische Elemente in den Wertkettennetzen - Beispiel: Abnehmer in A, Lieferant in B.....	199
Abb. 10:	Überkapazitäten entsprechen genutzten Kapazitä- ten.....	216
Abb. 11:	Überkapazitäten größer als genutzte Kapazitäten.....	217
Abb. 12:	Vermeidung von Überbeschäftigung.....	218
Abb. 13:	Zusammenfassung von primär ausführungorien- tierten Aufgaben.....	243
Abb. 14:	Alternativen der Hierarchiebildung.....	245
Abb. 15:	Hierarchieergänzungen.....	247
Abb. 16:	Ressortverteilung-/Leiteridentität-Matrix.....	250
Abb. 17:	Delegationsumfang-/Teilbereichsautonomie- Matrix.....	256
Abb. 18:	Aktionsparameter als Determinanten von Kosten, Flexibilität und Qualität.....	268
Abb. 19:	Umweltparameter als Determinanten von Kosten, Flexibilität und Qualität.....	272
Abb. 20:	Kostenaggregationsschema.....	280
Abb. 21:	Teilentscheidungshierarchie.....	286