

6. Umsetzung der Synthese der Theorie der Strukturation und der Synergetik auf betriebliche Organisations- und Rechtsformen

In dieser Arbeit wird ein Modell der "betrieblichen Lerngestalt" entwickelt, das den Zusammenhang zwischen individuellen Lernvorgängen und den Gegebenheiten in Konzernen und Unternehmensnetzwerken prozesshaft berücksichtigt. Hierzu werden die zirkulären Zusammenhänge zwischen den Möglichkeiten der Qualifizierung und Wissensnutzung im Arbeitsprozess, der jeweils vorliegenden betrieblichen Organisations- und Rechtsform als auch dem Handeln des Managements analysiert. Dazu werden in diesem Kapitel zunächst nur die Zusammenhänge zwischen der betrieblichen Organisations- und Rechtsform und dem Management untersucht. Entsprechend ihrer Bedeutung in Praxis und Wissenschaft werden insbesondere Konzerne und Unternehmensnetzwerke betrachtet. Jedoch wurde in Kapitel 2 der Arbeit gezeigt, dass aus dem derzeitigen Diskussionsstand keine tragfähige, weil theoretisch fundierte, Unterscheidungsfähigkeit dieser beiden Begriffe gewonnen werden kann. Zudem erfordert schon die empirische Untersuchung von auseinander hervorgegangenen Unternehmen mit Phasen der Zugehörigkeit zu Unternehmensnetzwerken und Konzernen in besonderer Schärfe eine Unterscheidbarkeit. Die Wiederaufnahme der Begriffe Konzern und Unternehmensnetzwerk auf der Basis der Synthese der Theorie der Strukturation und der Synergetik wird eine inhaltliche Präzisierung ihrer Charakteristika anbieten. Dies ist jedoch nur die Voraussetzung für die bildungswissenschaftlich geforderte umfassendere Erfassung der wesentlichen strukturellen Handlungsvoraussetzungen privatwirtschaftlicher Unternehmungen. Ziel dieses Kapitels ist es, die Entwicklungsdynamik der heute bedeutsamsten privatwirtschaftlichen Unternehmungsformen zu analysieren. Gemäß der synergetischen prozesshaften Analyse wird die Betrachtung der Zusammenhänge von betrieblicher Organisations- und Rechtsform und Management aufgegliedert nach Stabilität und Instabilität der unternehmerischen Einheiten. Denn auf der Grundlage der Beibehaltung und Veränderung von Unternehmen/Unternehmungen erfolgen die Prozesse der betrieblichen Qualifizierung und Wissensnutzung. Diese werden nachfolgend in Kapitel 7 beleuchtet.

6.1 Mikro- und Makroebenen von Konzernen und Unternehmensnetzwerken

Konzerne als auch Unternehmensnetzwerke bestehen aus rechtlich selbständigen Unternehmungen (vgl. Kapitel 2 der Arbeit). Unternehmungen wurden bereits in Kapitel 4.4.2 der Arbeit als Beispiel eines sozialen Systems genannt, dies sei hier jedoch nochmals thematisiert, da es wesentlich für die Anwendbarkeit der bisher erarbeiteten theoretischen Grundlage ist.

Unternehmungen bestehen aus Gruppen von Individuen wie z.B Teams, Arbeitsgruppen, Geschäftsbereiche, Abteilungen etc.. Die konkrete Ausformung der Mesoebene „Gruppe“ mag unterschiedlich sein, jedoch erfordert schon der arbeitsteilige Charakter von Unternehmungen die Arbeit der Individuen in mehr oder weniger engen Arbeitsgruppen (Niemeier 2000, S. 192).

Bei der Unternehmung selbst kann es sich um eine Personengesellschaft¹ oder eine Körperschaft² handeln, jedoch erlangt auch die juristische Person der Körperschaft ihre Handlungsfähigkeit erst durch ihre Gesellschafter bzw. die Bestellung der notwendigen Organe, die ihrerseits aus natürlichen Personen bestehen (vgl. bspw. Klunzinger 1993).

Für diese Arbeit sind insbesondere die Körperschaften in Form von Kapitalgesellschaften von Bedeutung, da nur diese Konzerne bilden können³. Daher seien deren Verhältnisse kurz dargestellt:

Die **AG** benötigt für ihre Handlungsfähigkeit die Bestellung der Organe des Vorstandes (dem die Geschäftsführung und Vertretung der juristischen Person AG obliegt), des Aufsichtsrates und der Hauptversammlung. Die Organe der AG bestehen aus natürlichen Personen. Allerdings wird die Personenbezogenheit infolge des in Aktien zerlegten Grundkapitals durch Anonymität verdrängt (Klunzinger 1993, S. 148).

Die **KGaA** kann als juristische Person ebenfalls nur über die Bestellung ihrer Organe wirksam am Rechtsleben teilhaben. Sie hat diesbezüglich einen Aufsichtsrat und eine Hauptversammlung. Die Funktion des (bei der KGaA nicht vorhandenen) Vorstandes wird vom persönlich haftenden Gesellschafter übernommen, der (im Gegensatz zur AG) nicht vom Aufsichtsrat bestellt wird und dessen Beteiligung in der Satzung festgelegt ist (Klunzinger 1993, S. 200).

Die juristische Person der **GmbH** stellt ihre Handlungsfähigkeit mittels der natürlichen Personen der Gesellschafter her und ist deshalb stärker personalistisch strukturiert. Man sagt "Die GmbH ist nach außen hin Aktiengesellschaft, nach innen oHG!" (Klunzinger 1993, S. 219).

Unternehmungen sind insofern (letztlich) aus Individuen zusammengesetzt und deshalb zunächst als soziale Systeme aufzufassen. Dann sind jedoch auch die Unternehmensverbindungen des Konzerns und des Unternehmungsnetzwerkes – in denen die rechtlich selbständigen Unternehmen und Unternehmungen mehr oder weniger wirtschaftlich voneinander abhängig sind – als soziale Systeme zu verstehen⁴.

Die wirtschaftliche Abhängigkeit der am Konzern oder Unternehmungsnetzwerk Beteiligten impliziert vor dem Hintergrund des erarbeiteten Unabhängigkeitsbegriffs (vgl. Kapitel 5.2.2) auch die Interaktion der betreffenden Unternehmungen. Dabei wird von der konkreten Ausgestaltung der Interaktionen zunächst abgesehen, da sie für die Identifizierung der Mikro- und Makroebene im Konzern und Unternehmungsnetzwerk noch keine Bedeutung hat.

¹ Personengesellschaften sind die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (BGB-Gesellschaft bzw. GbR), die offene Handelsgesellschaft (oHG), die Kommanditgesellschaft (KG) sowie die stille Gesellschaft (stG), deren Gesellschafter i.d.R. natürliche Personen sind. Ausnahme ist die stG, deren stiller Gesellschafter eine natürliche als auch juristische Person sein kann. Die weder den Personengesellschaften noch den Körperschaften zuzuordnende GmbH & Co. KG, stellt eine KG dar, deren (meist einziger) persönlich unbeschränkt haftender Gesellschafter (Komplementär) eine GmbH ist (die wiederum aufgrund ihrer Rechtsnatur nur beschränkt haftet).

² Körperschaften sind die Kapitalgesellschaften, zu denen die Aktiengesellschaft (AG), die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) zählen. Weitere Körperschaften sind die eingetragene Genossenschaft (eG) sowie der Verein (allerdings wird der nicht eingetragene und daher nicht rechtsfähige Verein historisch bedingt dem Recht der BGB-Gesellschaft unterstellt). Neben Personengesellschaften und Körperschaften gibt es Sonderformen für bestimmte Bereiche wie bspw. die Reederei oder den Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit.

³ Die konzernrechtlichen Vorschriften des AktG beschränken sich zwar auf Unternehmensverbindungen, bei denen das abhängige Unternehmen als AG oder KGaA organisiert ist, allerdings wird das Aktienrecht nach Richterrecht auch auf GmbH-Konzerne angewendet (vgl. Kapitel 2.1.2 der Arbeit).

⁴ Inwieweit die an einer Unternehmung, an einem Konzern oder an einem Unternehmungsnetzwerk beteiligten Individuen eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion ausgebildet haben und in parallelisierten Zuständen interagieren und handeln - und damit der Konkretisierung des Begriffs „soziales System“ entsprechen (vgl. Kapitel 4.4.3.3 der Arbeit) - bleibt hier zunächst offen und findet insbesondere im Kapitel 6.2 dieser Arbeit Beachtung.

Insgesamt können daher die jeweils beteiligten Unternehmungen als Subsysteme des Makrosystems Konzern bzw. des Makrosystems Unternehmungsnetzwerk aufgefasst werden, die jeweils beteiligten Unternehmungen stellen die Mikroebene dar.

Auf der Grundlage der Ausführungen in Kapitel 4.2.2 der Arbeit ist davon auszugehen, dass die beteiligten wirtschaftlich abhängigen, jedoch rechtlich selbständigen Unternehmungen mittels ihrer Interaktionen den Konzern bzw. das Unternehmungsnetzwerk hervorbringen, während diese ihrerseits das Verhalten der jeweils beteiligten Unternehmungen konsensualisieren. Dies wird auf der folgenden Seite in Abbildung 26 nochmals grafisch illustriert.

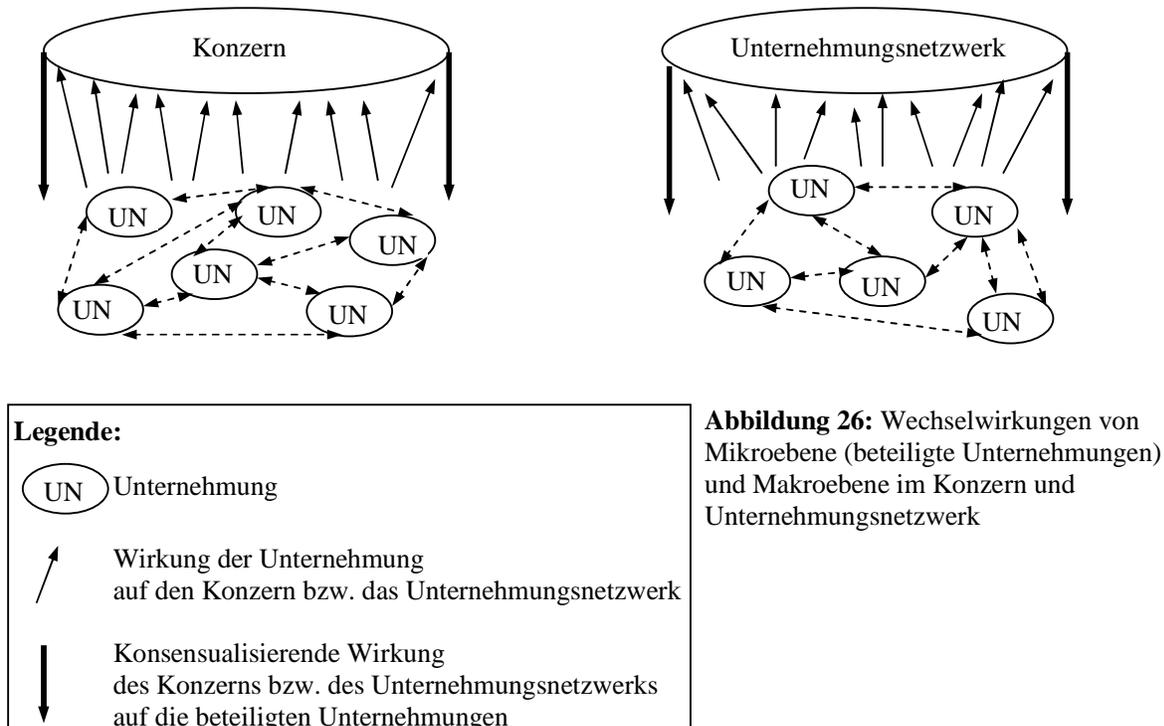


Abbildung 26: Wechselwirkungen von Mikroebene (beteiligte Unternehmungen) und Makroebene im Konzern und Unternehmungsnetzwerk

Wenn Interaktionen von Unternehmungen einerseits einen Konzern und andererseits ein Unternehmungsnetzwerk hervorbringen können, ist davon auszugehen, dass ein qualitativer Unterschied zwischen Konzern- und Unternehmungsnetzwerkinteraktionen besteht. Dieser qualitative Unterschied kann jedoch nur beurteilt werden, wenn zuvor das Subsystem der Unternehmung betrachtet wird, da gerade die Mikrokomponenten die Makroebene hervorbringen (vgl. Kapitel 4.2.2 der Arbeit). Dabei wird sich auch die Berechtigung, die am Konzern bzw. Unternehmungsnetzwerk beteiligten Unternehmungen als Subsysteme zu qualifizieren, nochmals erhärten.

Einer jeden Unternehmung wird unter den Voraussetzungen der Marktwirtschaft ermöglicht, ihren Wirtschaftsplan auf der Grundlage der gegebenen Marktsituation – die sowohl die Preise für Produktionsfaktoren als auch die erzielbaren Preise für die von der Unternehmung produ-

zierten Güter vorgibt^{5 6} – jeweils selbst zu bestimmen (Autonomieprinzip) (Wöhe 2002, S. 5 f.). Aus theoretischer Perspektive schließen das Autonomieprinzip und das Faktum der rechtlichen Selbständigkeit einer Unternehmung die Duldung der Funktionseinheit durch andere, auch angrenzende Systeme, ein. Innerhalb dieser von der Umwelt zugelassenen Unabhängigkeit ist das soziale System Unternehmung frei in der Bestimmung und Ausgestaltung seiner Strukturen, Praktiken und Funktionen. Hierbei kommt der Einheit der Funktion auch hinsichtlich der Systemgrenzen und der Wahrnehmbarkeit durch Beobachter – und damit der Berechtigung der Qualifizierung als System – besondere Bedeutung zu (vgl. Kapitel 4.2.2 und insbesondere Kapitel 5.2.2 und 5.3 der Arbeit).

Die grundsätzliche Funktion einer Unternehmung wird hier, über das traditionelle betriebswirtschaftliche Konzept der langfristigen Gewinnmaximierung hinaus und – dabei dem Shareholder Value-Ansatz folgend – in der Maximierung des Unternehmungswertes (dessen Berechnung i.d.R. anhand der Discounted Cash Flow-Methode erfolgt⁷) gesehen.

Gemäß dem Shareholder Value-Ansatz von Alfred Rappaport hat die Unternehmensleitung im Sinne der Anteilseigner (Shareholder) zu handeln (Rappaport 1999, S. 1)⁸. Der Shareholder Value-Ansatz geht über das Konzept der langfristigen Gewinnmaximierung hinaus, weil

1. unternehmerisches Engagement der Eigenkapitalgeber nur dann sinnvoll ist, wenn der erwirtschaftete Gewinn größer ist als die erwartete Mindestverzinsung des Eigenkapitals⁹ und
2. die Höhe der gewünschten Mindestverzinsung abhängig ist von der Höhe des Risikos, das die Eigenkapitalgeber übernehmen.

Da der Eigenkapitaleinsatz mit unterschiedlichen Risiken behaftet ist, muss für die Entscheidung über eine Investition der Marktwert der Beteiligung (Shareholder Value) ermittelt werden, d.h. der Preis für den Erwerb der Einkommensquelle. Das Ausmaß der Vorteilhaftigkeit einer getätigten Investition schlägt sich in der Höhe des Kapitalwertes¹⁰ nieder.

Insgesamt geht das Unternehmungssteuerungskonzept des Shareholder Value-Ansatzes von drei Prämissen aus:

1. Das Unternehmungsziel ist ausschließlich die Steigerung des Marktwertes der Beteiligung der Eigenkapitalgeber.
2. Für die Erreichung dieses Ziels beanspruchen die Eigenkapitalgeber die uneingeschränkte Kompetenz zur Unternehmensführung.
3. Sofern die Unternehmensführung nicht von den Eigenkapitalgebern ausgeübt wird, sondern Managern (Vorstand, Geschäftsführer) übertragen wird, haben diese ausschließlich die Interessen der Eigenkapitalgeber zu vertreten (vgl. Wöhe 2002, S. 72 ff.).

Der Shareholder Value-Ansatz ist der Kritik durch den Stakeholder-Ansatz ausgesetzt:

1. dürfe Unternehmungspolitik nicht ausschließlich an den Interessen der Eigenkapitalgeber ausgerichtet werden.
2. infolge der Dominanz des Gewinnziels würden soziale und ökologische Ziele in unzulässiger Weise vernachlässigt.

⁵ Bezüglich der Güterproduktion ist hier auch die Beseitigung von Missgütern, i.S.v. schädlichen oder lästigen Gegenständen wie bspw. Müll, gegen Entgelt (Endres 1991, S. 9 m.w.N.) einbezogen.

⁶ Hierbei bringen die Preise das Knappheitsverhältnis an Produktionsfaktoren bzw. Gütern zum Ausdruck und sorgen für die Befriedigung der Bedürfnisse gemäß der Dringlichkeitsrangfolge, wobei die Dringlichkeit an der kaufkräftigen Nachfrage orientiert ist (Wöhe 2002, S. 5 f.).

⁷ Bezüglich der Discounted Cash Flow-Methode vgl. weiterführend bspw. Wöhe 2002, S. 656 ff..

⁸ Im deutschsprachigen Raum wird synonym der Begriff der wertorientierten bzw. marktwertorientierten Unternehmensführung verwendet.

⁹ Die Berücksichtigung kalkulatorischer Eigenkapitalzinsen in der Kostenrechnung folgt ebenfalls diesem Gedanken (Wöhe 2002, S. 72). Zur Kostenrechnung vgl. bspw. Wöhe 2002, S. 1096 ff..

¹⁰ Zur Ermittlung des Kapitalwertes vgl. weiterführend bspw. Wöhe 619 ff..

Gemäß dem Stakeholder-Ansatz ist eine Unternehmung kein Instrument zur Maximierung des Gewinnstrebens der Eigenkapitalgeber, sondern vielmehr ein aus unterschiedlichen Gruppen mit je unterschiedlichen Interessen aufgebautes sozioökonomisches System. Die eine Unternehmung konstituierenden verschiedenen Anspruchsgruppen (Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer, Management, Kunden, Lieferanten, allgemeine Öffentlichkeit) leisten jeweils einen Beitrag zur Unternehmung und sind im Gegenzug berechtigt, Ansprüche gegenüber dieser zu erheben i.S.v. angemessenen Zinsen, Löhnen und Sozialleistungen, Lieferkonditionen, zuverlässiger Zahlung, schonendem Umgang mit knappen Umweltressourcen¹¹ (a.a.O., S. 76 ff.).

Allerdings sind Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer, Management, Kunden, Lieferanten und die allgemeine Öffentlichkeit nicht bereit, am Marktrisiko der Unternehmung beteiligt zu werden, sie sind risikoscheu und daher Festbetragsbeteiligte während die Eigenkapitalgeber Restbetragsbeteiligte sind (a.a.O., S. 78).

In der sozialen Marktwirtschaft wird die Vorrangstellung der Shareholder von der Rechtsordnung prinzipiell anerkannt. Diese Rechtsordnung enthält zudem zahlreiche Vorschriften zum Schutz der Stakeholder (Arbeitsrecht, Sozialrecht, Gesetze zur betrieblichen und unternehmerischen Mitbestimmung für Arbeitnehmer, Gläubigerschutzvorschriften und Grundsätze der handelsrechtlichen Rechnungslegung für Fremdkapitalgeber, Gesetze zum Verbraucherschutz für Kunden, Steuergesetze und Umweltschutznormen für die allgemeine Öffentlichkeit). Inwieweit die Interessen der Stakeholder in die Unternehmensziele (Funktion) Eingang finden i.S. ihrer notwendigen Berücksichtigung ist letztlich der souveränen Entscheidungskompetenz des Gesetzgebers vorbehalten. Insgesamt kann eingeschätzt werden, dass der Shareholder Value-Ansatz dem Wettbewerbsmechanismus der Marktwirtschaft eher Rechnung trägt als der Stakeholder-Ansatz (Wöhe 2002, S. 79 f.).

Die grundsätzliche Funktion der Maximierung des Unternehmungswertes konkretisiert jede Unternehmung, indem sie Sach- und Formalziele festlegt (vgl. Abbildung 27). In dieser Konkretisierung werden zugleich funktionseinheitsbegründende Fakten gesetzt.

Sachziele <i>Was soll produziert werden?</i>	Formalziele <i>Nach welchen Regeln soll produziert werden?</i>
Festlegung von <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arten ▪ Mengen ▪ Qualitäten ▪ Orten ▪ Zeitpunkten der Produktion	Festlegung von <ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsatzzielen ▪ Kostenzielen ▪ Gewinnzielen ▪ Rentabilitätszielen ▪ Liquiditätszielen

Abbildung 27: Sach- und Formalziele einer Unternehmung (Wöhe 2002, S. 99, Abbildung 13)

Die Sach- und Formalziele folgen offenbar der Abgrenzung unternehmerischer Funktionen in die Bereiche Leistungserstellung von den weiteren jeweils eigenen betrieblichen Teilbereichen Leistungsverwertung und finanzwirtschaftlicher Bereich durch Wöhe (2002, S. 330 f.). Hierbei ist die Leistungserstellung die Produktion. Zur Produktion werden gerechnet: Beschaffung, Transport, Lagerhaltung und Fertigung in Industrie und Handwerk bzw. Ausführung von Dienstleistungen wie Handel, Banken u.a., sowie Verwaltung und Kontrolle dieser Bereiche (Wöhe 1986, S. 399; vgl. auch ders. 2002, S. 329 f.)^{12 13}.

¹¹ Die Reihenfolge der Ansprüche orientiert sich dabei an der vorherigen Reihenfolge der Anspruchsgruppen.

¹² Hingegen wird der Produktionsbegriff oft auf die Erzeugungs- oder – noch enger – auf die Verarbeitungsbetriebe eingeschränkt und damit Dienstbetriebe sowie landwirtschaftliche und Forstbetriebe ausgeschlossen (Endres 1991, S. 57).

Die in Abbildung 27 genannten vorzunehmenden Festlegungen der Sach- und Formalziele erfordern bzw. bedingen allerdings ebenso Fakten bildende Entscheidungen in den Bereichen Beschaffung, Transport, Lagerhaltung, Verwaltung und Kontrolle, Leistungsverwertung sowie dem finanzwirtschaftlichen Bereich.

Da der Bereich der Fertigung bzw. der Ausführung von Dienstleistungen bereits hinreichend in den Sachzielen widerspiegelt ist, seien die notwendigen faktenbildenden Entscheidungen in den anderen beispielhaft illustriert, wobei auch von Wöhe etwas abweichende Identifizierungen unternehmerischer Funktionsbereiche Berücksichtigung finden¹⁴.

- **Beschaffung:** bspw. Auswahl von Lieferanten und die Art der Beziehungen zu diesen
- **Marketing und Vertrieb:** z.B. Festlegung der Produkt- und Firmenwerbung hinsichtlich Verteilung, Höhe der Werbeausgaben, Art und Weise der Werbung sowie bspw. Entscheidungen bezüglich der Wahl von Vertriebswegen
- **Investition und Finanzierung:** Hier sind die in den Formalzielen genannten Rentabilitäts- und Liquiditätsziele einzuordnen. Letztere sind ursächlich bspw. für Entschlüsse zur Aufnahme von Darlehen oder Krediten durch Lieferanten oder Banken.
- **Personal:** insbesondere Entscheidungen hinsichtlich der Anzahl, der Qualifikation und der Entlohnung der Beschäftigten
- **Organisation und Führung:** vor allem die Art und Weise der Verteilung der Gesamtaufgaben der Unternehmung auf die Beschäftigten und deren Abstimmung aufeinander sowie
- **Rechnungswesen:** infolge der handels- und steuerrechtlicher Vorgaben ist die Entscheidungsfreiheit einer Unternehmung zwar wesentlich eingeschränkt, allerdings verbleiben der Unternehmung Entscheidungen innerhalb der rechtlich zulässigen Spielräume wie bspw. bezüglich der Anwendung verschiedener Bewertungsmethoden. Zudem sind zahlreiche handels- und steuerrechtlichen Vorschriften rechtsform- und/oder größenabhängig.

Insgesamt werden durch die rechtliche Selbständigkeit – die auch die Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform der Unternehmung einschließt – und durch die Entscheidungen in allen unternehmerischen Funktionsbereichen (die besonders vor dem Hintergrund der Sach- und Formalziele getroffen werden) die in den Fakten begründete Einheit der Funktion einer Unternehmung gebildet. Diese gewährt auch die Wahrnehmbarkeit einer Unternehmung als Subsystem innerhalb des übergeordneten sozialen Systems Konzern bzw. Unternehmungsnetzwerk für Beobachter (vgl. Kapitel 4.2.2 und 4.4.2 der Arbeit).

6.1.1 Präzisierung des Konzernbegriffes

Aus theoretischer Perspektive werden im Konzern die notwendigen (wirtschaftlichen) Verknüpfungen mit anderen Systemen wahrgenommen und bewusst gestaltet. Es wird eine Gestaltung gewählt, bei der die beteiligten Unternehmungen hinsichtlich aller unternehmerischen

¹³ Endres sieht allerdings keine Begründung für die von Wöhe vorgenommene Abgrenzung (1991, S. 57, Fn. 3).

¹⁴ Die folgende Aufzählung orientiert sich an den unternehmerischen Funktionen gemäß Thommen und Achleitner 2003. Ähnlich identifiziert Jung (2002) die Funktionsbereiche Materialwirtschaft, Produktionswirtschaft, Absatz, Kapitalwirtschaft, Personalwirtschaft, betriebliches Rechnungswesen oder Peters, Brühl & Stelling (2002) die betrieblichen Funktionsbereiche Finanzierung, Investition, Beschaffung, Leistungserstellung, Leistungsverwertung und Personal. Vgl. auch die betriebswirtschaftliche Konzerndefinition von K. Bauer, der die Funktionen der Unternehmung in den Einflüssen auf Produktion und Beschaffung, auf Marketing und Vertrieb, auf Investitionen, auf Finanzierung sowie ggf. weiteren Einflüssen verortet (1987, S. 16 ff.; Kapitel 2.1.1 der Arbeit).

Funktionsbereiche zusammengeschlossen und die insofern gemeinsam erfüllt werden (Wöhe 2002, S. 302 f.; vgl. auch Kapitel 2.1 der Arbeit)¹⁵.

Einzig die rechtliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen bleibt als Faktum zurück, welches die Wahrnehmbarkeit von Unternehmen als Subsysteme des Konzerns ermöglicht. Diese rechtliche Selbständigkeit und das marktwirtschaftliche Autonomieprinzip stellt nun jedoch die Grundlage dar, dass Unternehmen ihre Entscheidungen in den betrieblichen Funktionsbereichen unabhängig treffen können (vgl. Kapitel 6.1 der Arbeit), auch wenn diese wirtschaftliche Unabhängigkeit stets nur relativ ist (vgl. auch Kapitel 5.2.2 der Arbeit). Eine nachhaltig wirksame Einschränkung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit eines Unternehmens kann daher nur rechtlich vorgenommen werden¹⁶.

Nach h.M. ist diese rechtliche Einschränkung nur auf der Grundlage eines Eingliederungs- oder Beherrschungsvertrags oder mittels eines gesellschaftsrechtlich begründetem Abhängigkeitsverhältnisses vornehmbar. Bei Austauschverträgen wie bei Gewinngemeinschaften, Teilgewinnabführungsverträgen, Betriebsverpachtungen und Betriebsüberlassungsverträgen oder auch schuldrechtlichen Verträgen wie bspw. Just-in-Time-Zulieferverträgen wird hingegen von einem ausgewogenen Interessensgegensatz ausgegangen, der einseitig nachteilige Vereinbarungen ausschließt.

Sollten jedoch die Austauschverträge ihrem "wahren" Gehalt nach einem Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrag entsprechen, erlangen die Schutzvorschriften des Konzerns Gültigkeit. Nach Ansicht der das geltende Recht interpretierenden Experten ist dazu jedoch der Abschluss der die Anwendung der Schutzvorschriften bedingenden Zusatzverträge notwendig (vgl. Kapitel 2.1.2 der Arbeit).

Vor dem Hintergrund der theoretischen Aufarbeitung des Macht- und Unabhängigkeitsbegriffs in Kapitel 5.2.1 und 5.2.2 der Arbeit kann jedoch bei sehr großen Asymetrien der Unabhängigkeit und damit auch Macht zweier Unternehmungen kein ausgewogener Interessensgegensatz bestehen¹⁷. Vielmehr vermag ein wirtschaftlich unabhängigeres und damit mächtigeres Unternehmen ein stärker wirtschaftlich abhängiges und daher weniger mächtiges Unternehmen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu determinieren (vgl. Kapitel 5.2.2). In dieser Perspektive sind einseitig nachteilige Austauschverträge oder schuldrechtliche Verträge durchaus möglich. Damit ergibt sich gleichzeitig, dass der Abschluss der für die Anwendung der Schutzvorschriften notwendigen Zusatzverträge Illusion bleiben wird, solange das wirtschaftlich mächtigere Unternehmen dies nicht will. Um die genannten Verträge ihrem "wahren" Gehalt nach als einem Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrag entsprechend ansehen zu können, sind jedoch auch u.E. gleichwohl enge Grenzen zu setzen. So haben Subsysteme sozialer Sys-

¹⁵ Für diese Gestaltungsform wurde der Begriff der Konzentration geprägt, wobei dieser Begriff neben der organisatorischen Struktur des Unterordnungskonzerns und Gleichordnungskonzerns auch Beteiligungen sowie Fusionen umfasst (Wöhe 2002, S. 302 f.).

¹⁶ Dies folgt auch aus der Einbettung von Unternehmungen und Konzernen in das übergeordnete soziale System der Gesellschaft und hier insbesondere des Rechtssystems (vgl. Kapitel 4.4.2 der Arbeit, Abb. 21).

teme aus synergetischer Sichtweise grundsätzlich die Möglichkeit aus dem sozialen System auszuschneiden, das soziale System zu verändern oder zwar in dem System zu verbleiben, jedoch die Interaktionen auf das Notwendigste zu beschränken (vgl. auch Kapitel 4.4.3.3 der Arbeit). Ein "wahrer" Gehalt von Austauschverträgen i.S. eines Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrags ist danach dann anzuerkennen, wenn die Verträge insbesondere deren Aufkündigung oder Abänderung – vor allem seitens bzw. zugunsten des stärker wirtschaftlich abhängigen Unternehmens – vereiteln.

Eine derartige Vertragsgestaltung könnte allerdings bereits rechtlich (trotz des Grundsatzes der Privatautonomie) durch die hier bedeutsamen Schranken der Vertragsfreiheit bei gesetzlichem Verbot gem. § 134 BGB und bei Verstoßes gegen gute Sitten gem. § 138 BGB betroffen und deshalb nichtig sein¹⁸. Bspw. zieht eine vertragliche Abbedingung des außerordentlichen Kündigungsrechtes¹⁹ die Nichtigkeit des Vertrags nach sich. Als Gestaltungsspielraum verbleibt diesbezüglich die vertragliche Definition des wichtigen Grundes, bei dem eine weitere Zusammenarbeit unmöglich wird. Hingegen kann die ordentliche Kündigung bei Warenbezugsrechten vertraglich ausgeschlossen sein, die Vertragslaufzeit darf dann jedoch höchstens 20 Jahre betragen (Wessels 2002).

Darüber hinaus ist für die Zuerkennung des Konzerntatbestandes gem. § 18 Abs. 1 AktG – und damit der Auslösung der Schutzvorschriften – auch eine einheitliche Leitung der betreffenden Unternehmungen erforderlich.

Der Begriff der einheitlichen Leitung stellt sich aus der hier entwickelten theoretischen Perspektive wie folgt dar:

Infolge der Gestaltung, bei der die beteiligten Unternehmen hinsichtlich aller unternehmerischen Funktionsbereiche zusammengeschlossen sind und diese gemeinsam erfüllen, entstanden über die ursprünglichen Unternehmungsgrenzen hinweg Verknüpfungen, die über die Qualität der notwendigerweise vorhandenen Verknüpfungen zu Umweltbedingungen hinausgehen. Es entsteht für alle unternehmerischen Funktionsbereiche ein gemeinsamer Prozess der Selbstorganisation, der auf alle beteiligten Unternehmen einwirkt. Damit entwickelte sich für den Konzern als Ganzes auch ein Ordnungsparameter, der das Verhalten der Unternehmen konsensualisiert. Dies ist u.E. gerade mit dem Begriff der einheitlichen Leitung gemeint. Gemäß den Ausführungen in Kapitel 4.2.3 der Arbeit entsteht ein Ordnungsparameter im Wettbewerb der zunächst zufälligen, chaotischen Verhaltensweisen von mehreren Komponenten der Mikroebene, bei dem eine Verhaltensweise obsiegt und die anderen Verhaltensweisen unterordnet. Daher erscheint es in dieser Perspektive auch berechtigt, die einheitliche Leitung – wie nach h.M. gefordert – als Unteilbar aufzufassen, die nur einem der am Konzern beteiligten Unternehmen obliegen kann (vgl. Treuhand-Vereinigung AG 1990, S. 23).

¹⁷ Für die Beurteilung über das Vorhandensein einer Asymmetrie der Unabhängigkeit bzw. der Macht kann gem. Kapitel 5.2.3 der Arbeit der Erfolg der Unternehmen herangezogen werden, der sich aufgrund der Ausführungen in Kapitel 6.1 der Arbeit insbesondere im Wert des Unternehmens bemisst.

¹⁸ Weitere Schranken der Vertragsfreiheit sind Bestimmungen hinsichtlich der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (§§ 305 ff. BGB) sowie bezüglich von Dienstverträgen die Unabdingbarkeit der Fürsorgepflichten des Dienstberechtigten (§ 619 BGB).

¹⁹ Die fristlose Kündigung aus wichtigem Grund ist bei Dauerschuldverhältnissen aufgrund einer dem BGB entnommenen Analogie stets zulässig. (Wessels 2002).

Aufgrund der Identifikation der einheitlichen Leitung als Ordnungsparameter des Konzerns ließe sich diese hinsichtlich der im Konzern geltenden bzw. angewandten Interpretationsmuster, politischen sowie ökonomischen und technischen Machtmittel als auch Normen beschreiben (vgl. Kapitel 5.2.4 der Arbeit).

Ebenso möglich ist jedoch der indirekte Schluss auf das Vorhandensein einer einheitlichen Leitung i.S. eines Ordnungsparameters mittels des Nachweises einer für den Konzern als Ganzes geltender Kohärenz der Funktionen, Praktiken und Strukturen (vgl. Kapitel 5.2.4 und 8.1 der Arbeit). Dieser Weg erscheint im Hinblick auf die erforderliche rechtliche Überprüfbarkeit sinnvoller, sind doch die vorhandenen Interpretationsmuster, Machtmittel und Normen den Beteiligten selbst schon häufig nur im handlungspraktischen Bewusstsein zugänglich, geschweige denn Dritten (vgl. Kapitel 5.2.4 der Arbeit).

Die grundsätzliche **Funktion eines Konzerns** besteht in der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit als gemeinsames wirtschaftliches Ziel der beteiligten Unternehmen (vgl. bspw. Wöhe 2002, S. 303 ff. sowie Kapitel 2.1.1 der Arbeit).

Diese im Vergleich zu einer Unternehmung gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit resultiert daraus, dass der Konzern eine strategische Möglichkeit zur Erhöhung der Unabhängigkeit umsetzt: in Verbindung mit den Ausführungen zum Unabhängigkeitsbegriff in Kapitel 5.2.2 der Arbeit führt eine Ausweitung der Funktionseinheit dazu, dass das betreffende System von weniger Umweltbedingungen abhängig ist. Dabei kann diese Ausweitung mittels internen Wachstums oder mittels der Einbindung anderer Systeme – wie im Falle des Konzerns – erfolgen²⁰. Infolge der dadurch erhöhten Unabhängigkeit wird ein höheres Machtpotential und ein höherer Erfolg – m.a.W. eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit – des Konzerns induziert (vgl. Kapitel 5.2.3 der Arbeit).

Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit als grundsätzliche Funktion eines Konzerns impliziert zugleich, dass für den Konzern ebenso wie für eine Unternehmung die Funktion der Maximierung des Unternehmungswertes Gültigkeit besitzt, letztlich auch weil beide sozio-ökonomische Systeme darstellen. Daher ist es auch für den Konzern als Ganzes erforderlich, funktionseinheitsbegründende Fakten zu bilden über die Festlegung der Sach- und Formalziele, da dies die Wahrnehmung der Systemebene Konzern gewährleistet. Diese Festlegungen erfordern oder bedingen dann auch die Schaffung von funktionseinheitsbegründenden Fakten in den übrigen unternehmerischen Funktionsbereichen (vgl. Kapitel 6.1 der Arbeit). In dieser Perspektive wäre demnach für die Identifizierung eines Konzerns bezüglich des Systemfaktors Funktion insbesondere auf das Vorhandensein und die Durchsetzung eines Rahmens für die Sach- und Formalziele abzustellen, d.h. ein festgelegter Handlungsspielraum bezüglich der Arten, Mengen, Qualitäten, Orten und Zeitpunkten der Produktion sowie bezüglich der Umsatzziele, Kostenziele, Gewinnziele, Rentabilitätsziele und Liquiditätsziele.

²⁰ Bei Kapitalgesellschaften ist es nicht erforderlich, den Geschäftsbetrieb im Ganzen zu kaufen, der Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung ist ausreichend und reduziert damit den erforderlichen Kapitaleinsatz (Kübler 1994, S. 477).

Infolge der übergeordneten Funktion der Maximierung des Unternehmenswertes besteht in dieser Perspektive sogar eine gewisse Berechtigung, die für den Konzern notwendige Einheit der Funktion zu attestieren, wenn allein ein Rahmen bezüglich des finanzwirtschaftlichen Funktionsbereichs besteht und dessen Umsetzung durchgesetzt wird (wie bspw. Koppensteiner 1996; Kapitel 2.1.1 der Arbeit)²¹.

Der Systemfaktor Funktion muss mit den Faktoren Struktur und Praktiken des Konzerns einen Zusammenhang bilden, um die einheitliche Leitung hervorzubringen und damit letztlich den Konzern aus betriebswirtschaftlicher als auch rechtswissenschaftlicher Sicht abzusichern.

Da die Praktiken die Struktur hervorbringen und Strukturen bestimmte Praktiken bedingen (vgl. Kapitel 5.1.1 der Arbeit), ist insbesondere der Systemfaktor Struktur zu begutachten. Hierbei kommt es darauf an, dass die jeweiligen Konzernstrukturen die eben genannten Funktionen des Konzerns gewährleisten.

Bei der **Struktur von Konzernen** können zunächst hinsichtlich der organisatorischen Anordnung der Unternehmen Unterordnungskonzerne und Gleichordnungskonzerne unterschieden werden. Hierbei sind Unterordnungskonzerne durch eine hierarchische Struktur gekennzeichnet, Gleichordnungskonzerne hingegen unterliegen keiner hierarchischen Struktur (Kapitel 2.1.2 der Arbeit).

Über die hierarchische Anordnung hinaus ist jedoch auch die rechtliche Struktur beachtlich, da sie über die für den Konzern notwendige jederzeitige Verfügbarkeit des beherrschenden Einflusses wesentlich mit entscheidet.

Unterordnungskonzerne weisen gem. § 18 Abs. 1 Satz 2 AktG aufgrund des Beherrschungsvertrages oder der Eingliederung ein Abhängigkeitsverhältnis auf²².

Hierbei entscheidend ist das Abhängigkeitsverhältnis im aktienrechtlichen Sinne als auch das uneingeschränkte Weisungsrecht, das sich im Falle der Eingliederung aus § 323 Abs. 1 Satz 1 AktG ergibt, beim Beherrschungsvertrag des Vertragskonzerns hingegen auf vertraglicher Basis beruht. Diese rechtlichen Strukturen vermögen die Übertragung der Entscheidungen in den unternehmerischen Funktionsbereichen von den Subsystemen der beteiligten Unternehmungen an die Makroebene des Konzerns sicherzustellen, da das Rechtssystem den wirtschaftlichen Systemen der Unternehmungen übergeordnet ist und auf diese daher in bestimmender Weise einwirkt (vgl. Kapitel 4.4.2 sowie auch nachfolgend Kapitel 7.2 der Arbeit).

Im faktischen Konzern wird die Möglichkeit der Funktionsausübung durch die Makroebene des Konzerns mittels der geforderten aktienrechtlichen Abhängigkeit eröffnet. Infolge des fehlenden Anspruchs auf Weisungsbefolgung und der Verpflichtung des Vorstands der abhängigen Gesellschaft auf Wahrung der Interessen allein der von ihr geführten Gesellschaft (vgl. Kapitel 2.1.2

²¹ Koppensteiner (1996) bescheinigt bei finanzieller Koordination eine einheitliche Leitung. In der hier vorgestellten Perspektive entsteht die einheitliche Leitung erst in der Kohärenz der Systemfaktoren Funktion, Struktur und Praktiken. Der von Koppensteiner genutzte Begriff der finanziellen Koordination scheint bereits alle Systemfaktoren zu erfassen, während hier zunächst allein der Systemfaktor Funktion zu betrachten ist. Deshalb wurde an dieser Stelle abweichend und unter Bezug auf Kapitel 6.1 der Arbeit der Begriff finanzwirtschaftlicher Funktionsbereich verwendet.

der Arbeit) fehlt die bestimmende Einwirkung des übergeordneten Rechtssystems auf die beteiligten Unternehmen. Damit ist die Funktionsübertragung unzureichend rechtlich-strukturell abgesichert. Allerdings ist es aus der hier entwickelten theoretischen Perspektive – und wie am Beginn dieses Abschnitts begründet – möglich, dass so große wirtschaftliche Abhängigkeiten entstehen, dass sie an Rechtssicherheit grenzen. Dann bestünde eine wirtschaftlich-strukturelle Absicherung der Funktionsübertragung, die zudem über die aktienrechtliche Abhängigkeit teilweise rechtlich abgesichert ist²³.

In dieser Perspektive erscheint die Rechtsprechung zum qualifiziert faktischen Konzern durchaus berechtigt. Die erforderliche objektive missbräuchliche Nachteilszufügung ist der Ausdruck der tatsächlich vorhandenen wirtschaftlich-strukturellen Funktionsübertragung an den Konzern, die Unmöglichkeit eines Einzelausgleichs spiegelt wider, dass der Anteil eines Subsystems über dessen individuelles Verhalten (das Einzelausgleichsfähig wäre) hinaus auch die systemischen Wirkungen umfasst (vgl. Kapitel 4.4.3.3 der Arbeit).

Der Gleichordnungskonzern gem. § 18 Abs. 2 AktG erfordert keine Abhängigkeit der beteiligten Unternehmen im aktienrechtlichen Sinne.

Im Falle des vertraglichen Gleichordnungskonzerns wird die Funktionsübertragung an die Makroebene des Konzerns mittels eines Gesellschaftsvertrags gewährleistet, bei dem das Verhalten der beteiligten Unternehmen etwa über eine GbR ständig abgestimmt wird. In der Folge unterliegen die beteiligten Unternehmen einer Koordinierung durch eines der Unternehmen, das auch ein zuvor extra gegründetes Gemeinschaftsunternehmen sein kann. (vgl. Kapitel 2.1.2 der Arbeit)²⁴. Damit entsteht ein gesellschaftsrechtlich begründetes Abhängigkeitsverhältnis²⁵, das rechtlich für den Gleichordnungskonzern gar nicht erforderlich ist, jedoch die Ausübung der Konzernfunktion besonders abzusichern vermag.

Für die Entstehung faktischer Konzerne wird auf das Vorhandensein personeller Verflechtungen, die Gründung eines gemeinsamen Verwaltungsrates oder das Halten von Kapitalanteilen an verschiedenen Konzerngesellschaften durch eine Person (nicht durch ein Unternehmen i.S. des Konzernrechts) abgestellt (vgl. Emmerich & Sonnenschein 1997, S. 62 f.; Milde 1996; Kapitel 2.1.2 der Arbeit). Damit besteht zumindest ein gesellschaftsinterner Einfluss, der sich durch Austauschbeziehungen (bspw. einem Kreditvertrag) – die eine wirtschaftliche Abhängig-

²² Wird hingegen eine Unternehmung zwar durch Vertrag unter eine einheitliche Leitung eines Konzerns gestellt, entsteht dadurch jedoch kein Abhängigkeitsverhältnis, so liegt gem. § 291 Abs. 2 AktG kein Beherrschungsvertrag vor (Kapitel 2.1.2 der Arbeit).

²³ Der Vorteil faktischer Unterordnungskonzerne gründet sich auf eine geringere Beeinträchtigung durch die greifenden §§ 311-318 AktG. Vertragliche Unterordnungskonzerne haben daher in der Praxis eine geringere Bedeutung als im AktG vorgesehen. Statt dessen dominieren die faktischen (Unterordnungs-) Konzerne (Kübler 1994, S. 490).

²⁴ Die Koordinierung schließt hierbei die Mitentscheidung in Grundsatzfragen ein, da eine Knebelung oder gar Entmündigung einzelner Gesellschafter mit den Prinzipien des Privatrechts unvereinbar ist (Kübler 1994, S. 66). Auch innerhalb einer GbR sind in der gesellschaftsrechtlichen Organisation verankerte eigenständige Entscheidungsbefugnisse ohne das Korrektiv der gesellschaftsrechtlichen Bindung gegenüber den (Mit-)Gesellschaftern und der (beschränkbar) persönlichen Haftung gegenüber den Gläubigern grundsätzlich unzulässig (a.a.O., S. 389 f. m.w.N.).

²⁵ So auch Kübler 1994, S. 484 unter Verweis auf BGHZ 74, 359, 366 f. („WAZ“) m.w.N.

keit begründen – zu einem beherrschenden Einfluss i.S.d. § 17 AktG verstärken kann (BGHZ 90, 381 „BuM“). Dann bestünde auch hier eine vom Gesetzgeber nicht geforderte Abhängigkeit. Spätestens im Falle von nicht einzelausgleichsfähigen Nachteilszufügungen ist u.E. analog dem qualifiziert faktischen Unterordnungskonzern eine objektiv vorhandene wirtschaftlich-strukturelle Funktionsausübung durch den Konzern anzuerkennen. Rechtlich ließe sich hierbei mit dem Vorliegen eines konkludent abgeschlossenen Gesellschaftsvertrags argumentieren²⁶.

Bei aller Offenheit der Probleme des Gleichordnungskonzerns infolge seiner Vernachlässigung in der Betriebswirtschaft und Rechtswissenschaft (vgl. Schmidt 1997, S. 1232 ff.; Theißen 2000, S. 41 f.; Kapitel 2.1.2 der Arbeit) muss die Ausübbarkeit der Konzernfunktion strukturell bedingt und jederzeit verfügbar sein. Infolge des Autonomieprinzips mögen Austauschbeziehungen als zufällig und ungewiss erscheinen und damit ungeeignet für die Zuerkennung des Konzerntatbestandes, allerdings zeigte die eingangs des Kapitels geführte Diskussion, dass dies eine Idealisierung darstellen kann. Über die Funktion und Struktur hinaus sind jedoch auch die Praktiken zu begutachten, um ggf. eine einheitliche Leitung als Ordnungsparameter des dann vorhandenen Konzerns attestieren zu können.

Hinsichtlich der **Praktiken im Konzern** kann unabhängig von den je eigenen konzernindividuellen Praktiken allgemein folgendes festgestellt werden: Die beteiligten Unternehmen sind hinsichtlich aller unternehmerischen Funktionsbereiche strukturell abgesichert zusammengeschlossen, um gemeinsam die Konzernfunktion auszuüben. Sie geben damit ihre wirtschaftliche Autonomie auf zugunsten einer größeren wirtschaftlichen Autonomie des Konzerns insgesamt. An die wirtschaftliche Unabhängigkeit ist jedoch insbesondere das Ausmaß der Fähigkeit zur Machtausübung gebunden, während die rechtliche Unabhängigkeit diese absichert (vgl. auch Kapitel 5.2.1 und 5.2.2 der Arbeit). Zwischen ökonomischen Systemen wird diese Fähigkeit zur Machtausübung Wettbewerb genannt.

In der hier vorgestellten theoretischen Perspektive stellt sich der **Wettbewerb** um Marktanteile, der insbesondere über den Preis und die Qualität eines Produktes geführt wird, als Versuch der Beeinflussung fremder Systeme dar: andere Systeme sollen Güter erwerben bzw. beseitigen lassen. Darüber hinaus wird mittels Wettbewerbs versucht, selbst Branchenbedingungen für andere Unternehmungen zu setzen, bspw. durch die Einführung neuer Produkte oder Produktionsverfahren. Wettbewerb erfordert Ressourcen (Know-how, Personal, Gelder, Zeit) die nicht direkt sondern nur potentiell den Cash Flow und den Gewinn erhöhen.

Infolge der je nach Konzerntyp mehr oder weniger vorhanden rechtlichen Abhängigkeit und der durch die Konzernfunktion bedingten wirtschaftlichen Abhängigkeit ist ein Wettbewerb der am Konzern beteiligten Unternehmen nahezu ausgeschlossen. Dieses Merkmal wird dem Konzern auch generell zuerkannt (vgl. Kapitel 2.3, Abb. 7)²⁷. Da in allen unternehmerischen Funktionsbereichen zusammen gearbeitet wird, verbleibt als mögliche Form der Machtausübung eines

²⁶ Vgl. auch Kapitel 2.1.2 der Arbeit, nach dem der Gesellschaftsvertrag im Gleichordnungskonzern häufig konkludent abgeschlossen wird.

²⁷ Konzerninterner Wettbewerb (i.S.v. Leistungsvergleichen zwischen den beteiligten Unternehmen) steht dem nicht entgegen.

beteiligten Unternehmens gegenüber dem Konzern lediglich opportunistisches Verhalten, welches für die Makroebene des Konzerns als beeinträchtigender Faktor zu werten ist²⁸.

Infolge des wesentlich unterbundenen Wettbewerbs im Konzern wird eine Ressourcenschonung erreicht, die eine zusätzliche Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns insgesamt ermöglicht. Damit stellt die weitgehende Ausschaltung des konzerninternen Wettbewerbs eine Rückbindung der Praktik an die Konzernfunktion dar.

Der Unterordnungskonzern weist aufgrund seiner aktienrechtlichen Abhängigkeit und des Weisungsrechts eine besondere Gefährdung für die Praktik der Nachteilszufügung der beteiligten Unternehmen auf. In faktischen Unterordnungskonzernen und Gleichordnungskonzernen ist diese Praktik aufgrund ihrer anderen Struktur (siehe oben) nicht generell möglich.²⁹ Auch in Übereinstimmung mit den theoretischen Aussagen in Kapitel 4.2.4 und 4.4.3.3 der Arbeit ist damit für den allgemeinen Konzernbegriff kein Weisungsrecht und auch keine völlige Unterordnung erforderlich, die Erbringung eines Beitrags für die Makroebene des Konzerns ist ausreichend (ebenso Treuhand-Vereinigung 1990, S. 25).

Aus der im Konzern strukturell ermöglichten gemeinsamen unternehmerischen Funktionsausübung folgt die notwendige Praktik der Gewinnzurechnung der beteiligten Unternehmen auf den Konzern. Dies erfordern auch die Konzernrechnungslegungsvorschriften, die insofern eine gesetzgeberische Konkretisierung der aus der theoretischen Perspektive erforderlichen Praktik der gemeinsamen Gewinnzurechnung darstellen³⁰.

Bezüglich der **Korrespondenz** zur Umwelt kann für den Konzern aus theoretischer Perspektive festgestellt werden: Der Konzern realisiert eine Möglichkeit zur Erhöhung der Unabhängigkeit und steigert insbesondere als Ganzes seine Wettbewerbsfähigkeit (siehe oben). Infolge des spiegelbildlichen Verhältnissen von Unabhängigkeit und Macht vermag der Konzern auf viel

²⁸ Die Machtwirkung des opportunistischen Verhaltens ist jedoch zu gering, um die Makroebene des Konzerns zu ändern. Insbesondere hat opportunistisches Verhalten keinen Effekt für die Entwicklung neuer Produkte und Produktionsverfahren und ist daher ausschließlich destruktiv.

²⁹ Im Einzelfall kann jedoch die Nachteilszufügung als ein Indiz für das Bestehen eines faktischen Unterordnungskonzerns oder Gleichordnungskonzerns genutzt werden.

³⁰ Ein Verbot der Konsolidierung besteht gem. § 295 HGB für Tochterunternehmen mit unvereinbar unterschiedlichen Tätigkeiten, wobei diese Vorschrift nicht auf sogenannte Mischkonzerne ohne ausgeprägten Schwerpunkt anzuwenden ist. Bei der Beurteilung über die Anwendung des Nichteinbeziehungsverbots im Einzelfall ist darauf abzustellen, dass ein zutreffendes Bild der Lage des Konzerns vermittelt wird. Bspw. würde die Einbeziehung der Tätigkeit von Pensionskassen oder rechtlich selbständigen Unterstützungskassen, deren Tätigkeit sich regelmäßig in der Anlage ihrer Vermögenswerte erschöpft, zu einer erheblichen Verschiebung der Bilanz- und Ertragsrelationen sowie einer Beeinflussung der Darstellung der Finanz- und Ertragslage führen. Hier würde die Einbeziehung i.d.R. unvereinbar sein mit der zutreffenden Abbildung der Konzernlage (Treuhand-Vereinigung 1990, S. 52 f.). *In der hier entwickelten Perspektive ist in diesem Fall keine gemeinsame Funktion entstanden, die Notwendigkeit der Praktik der Einkommenszurechnung entfällt daher.* Darüber hinaus gewährt der Gesetzgeber ein Wahlrecht für die gemeinsame Einkommenszurechnung bei Beschränkungen, die die Ausübung der Rechte des Mutterunternehmens beeinträchtigen, bei unverhältnismäßig hohen Kosten oder Verzögerung, bei beabsichtigter Weiterveräußerung der Anteile des Tochterunternehmens und bei einer untergeordneten Bedeutung von Tochterunternehmen (a.a.O., S. 55 ff.). *Die Rechtebeschränkung – die erheblich und dauerhaft sein muss – stellt in der vorgestellten Perspektive die strukturelle Aufhebung der Konzernfunktion dar. Der Ordnungsparameter der einheitlichen Leitung kann nicht mehr aufrechterhalten werden.* Auch gem. AktG liegt keine einheitliche Leitung mehr vor. Aufgrund des „Control“-Konzeptes des § 290 Abs. 2 HGB könnte sich trotzdem eine Konsolidierungspflicht ergeben. Dieses Wahlrecht stellt daher eine ergänzende Regelung dar, die aufgrund des Ermessens des Mutterunternehmens umstritten ist (a.a.O., S. 55). *Die hier vorgestellte Perspektive schließt sich insofern der Ablehnung eines Wahlrechts an.*

mächtigerer Weise auf andere Systeme einzuwirken, als dies einem einzelnen Unternehmen möglich wäre. Damit besteht die Möglichkeit, dass diese große Macht eingesetzt wird, um die Umweltbedingungen im Sinne des Konzerns zu verändern, m.a.W. eine Korrespondenz zur Umwelt beinahe zu erzwingen.

Dies birgt jedoch auch die Gefahr einer grundsätzlichen Verkennung von Umweltveränderungen. Sie könnten im Konzern als generell steuerbar angesehen werden, obgleich es sich nur um eine für den Konzern (sehr) hohe Wahrscheinlichkeit handelt. Zudem werden mit der strukturell bedingten Ausschaltung des konzerninternen Wettbewerbs die beteiligten Unternehmen ihres Anreizes beraubt, sich mit den Umweltbedingungen auseinanderzusetzen³¹. Schließlich kann allein die Komplexität des Konzerns bewirken, dass die Aufnahmekapazität des individuellen Ordnungsparameters Bewusstsein allein mit der Wahrnehmung des Systems beschäftigt ist, Umweltveränderungen hingegen nur noch unzureichend erkannt werden³². Zudem ist insbesondere bei sehr komplexen Systemen davon auszugehen, dass sich die herausgebildeten Strukturen als zu starr erweisen könnten, um zu reagieren, wenn die Einheit der Funktion für die Umwelt überflüssig geworden ist.

Damit hat der Konzern insgesamt zwar die Macht, eine Umweltkorrespondenz zu begünstigen, andererseits jedoch auch die Schwäche, Umweltveränderungen als solche wahrzunehmen. Eine fehlende Korrespondenz zu den Umweltbedingungen stellt jedoch immer eine Krise dar, die auch zum Untergang des Konzerns führen kann (vgl. Kapitel 4.2.5 der Arbeit).

Insgesamt zeigt die hier entwickelte Perspektive, dass die Entstehung und Aufrechterhaltung der einheitlichen Leitung nur insofern Entscheidungsprozessen unterliegt, als diese die strukturell zu ermöglichende und tatsächlich auszuübende Konzernfunktionen, die sich auch in den Praktiken widerspiegeln müssen, betreffen. Damit wird einer „latenten Konzernführung“ ebenso eine Absage erteilt wie der Auffassung, dass eine tatsächlich vorhandene Beeinflussung des Verhaltens abhängiger Unternehmen allein aufgrund fehlender Beherrschungs- oder Gewinnabführungsverträge unerheblich sei.

6.1.2 Präzisierung des Unternehmungsnetzwerkbegriffes

Auch im Unternehmungsnetzwerk werden die notwendigen (wirtschaftlichen) Verknüpfungen mit anderen Systemen wahrgenommen und bewusst gestaltet. Allerdings werden hier nur einige

³¹ Konzerninterne Leistungsvergleiche stellen dann zwar die Notwendigkeit der Berücksichtigung der anderen am Konzern beteiligten Unternehmen dar, jedoch nicht konzernfremder Unternehmen. Die Umwelt muss erst im Wettbewerb des Konzerns mit anderen Konzernen und Unternehmen wahrgenommen werden, wobei die grundsätzliche Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns den hinter den tatsächlichen Möglichkeiten zurückbleibenden Erfolg nicht offenbar werden lässt.

³² Diese Argumentation ist möglich aufgrund der Bindung des überindividuellen Ordnungsparameters – dem u.E. im Konzern der Begriff der einheitlichen Leitung entspricht – an die individuellen Ordnungsparameter (vgl. Kapitel 4.4.3.3 der Arbeit).

der unternehmerischen Funktionsbereiche zusammengeschlossen und gemeinsam erfüllt³³. Damit bleiben neben der rechtlichen Selbständigkeit der beteiligten Unternehmungen auch die unternehmerischen Funktionsbereiche, die nicht der Kooperation unterliegen, als Fakten zurück, die die Wahrnehmbarkeit von Unternehmungen als Subsysteme des Unternehmungsnetzwerkes ermöglichen.

Für die Begutachtung des Unternehmungsnetzwerkbegriffs auf der Grundlage der Synthese der Synergetik und der Theorie der Strukturierung erscheint es sinnvoll, zunächst die Funktionen, Strukturen und Praktiken zu betrachten. Erst deren ggf. vorhandene Kohärenz entscheidet, ob ein überindividueller Ordnungsparameter entsteht. Dies liefert die Grundlage für die Beurteilung einer möglicherweise vorhandenen Differenz von Konzern und Unternehmungsnetzwerk.

Die **Funktion eines Unternehmungsnetzwerkes** besteht in der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen für die beteiligten Unternehmungen (vgl. Kapitel 2.2.1 der Arbeit). Dies kann in Unternehmungsnetzwerken durch zwei unterschiedliche strategische Möglichkeiten zur Erhöhung der Unabhängigkeit erreicht werden:

A) Es erfolgt eine Quasi-Internalisierung, die wie im Falle des Konzerns eine Ausweitung der Funktionseinheit bewirkt (vgl. Kapitel 6.1.1 der Arbeit). Im Unternehmungsnetzwerk erstreckt sich dies jedoch nur auf die eingebundenen unternehmerischen Funktionsbereiche. Jedoch wird damit ebenfalls eine erhöhte Unabhängigkeit und daraus folgend eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit gegenüber einer nicht in das Unternehmungsnetzwerk eingebundenen Unternehmung induziert. Da im Vergleich zum Konzern weniger Funktionsbereiche eingeschlossen sind, bleibt die diesbezügliche Unabhängigkeit hinter der des Konzerns zurück.

B) Es erfolgt eine Quasi-Externalisierung, die eine Reduzierung der unternehmerischen Funktionsbereiche einer Unternehmung und deren Übertragung an eine am Netzwerk beteiligte Unternehmung – die ggf. erst gegründet wird – bewirkt. Da dies die Unabhängigkeit einer betrachteten Unternehmung einschränkt (vgl. auch Voskamp, Wittke 1994, 215), muss diese Strategie in den Umweltbedingungen begründet sein. Neben transaktionskostenwirksamen Branchenbedingungen sind diese insbesondere in gesetzlichen oder tarifvertraglichen Bestimmungen zu erkennen, die erst bei einer bestimmten Unternehmungsgröße eingreifen. Insofern wird die eingeschränkte Unabhängigkeit für eine größere Unabhängigkeit von gesetzlichen und tarifvertraglichen Einflüssen eingetauscht (vgl. auch Sydow 1992, 108).^{34 35} Darüber hinaus können durch eine Quasi-Externalisierung Strukturmerkmale, die die Handlungen und den Erfolg einer Unternehmung beschränken, aufgehoben werden. Die Unternehmung macht sich gewissermaßen von sich selbst unabhängig. Nunmehr können bspw. niedrigere externe Transaktionskosten genutzt, Economies of Scale erzielt, Regelungsarbitragen abgeschöpft, Fixkos-

³³ Für diese Gestaltungsform von Unternehmungsverbindungen wurde der Begriff der Kooperation geprägt, der gem. Wöhe Gelegenheitsgesellschaften (Arbeitsgemeinschaften, Konsortien), Interessengemeinschaften, Kartelle und Gemeinschaftsunternehmen umfasst (2002, S. 303).

³⁴ Vgl. weiterführend Berger/Offe 1980.

³⁵ Würde ein ausnahmslos durchschlagkräftiges Rechtssystem existieren, handelte es sich um einen die Unternehmung vollständig determinierenden Einfluss, der dann bereits der Unternehmung selbst als Strukturmerkmal, i.e.S. als interne Rahmenbedingung, zuzuordnen ist (vgl. Kapitel 5.2.2 Fn. 19 der Arbeit).

tenanteile variabilisiert, Produktionszeiten eingespart, Güterqualitäten erhöht, Gelder freigesetzt werden. Indem die Externalisierung nicht vollständig erfolgt, sondern Bereiche der Kooperation verbleiben, wird die Einschränkung der Unabhängigkeit und des Erfolges für eine betrachtete Netzwerkunternehmung verringert.

Die Ausführungen zur Strategie der Quasi-Externalisierung implizieren, dass auch die Quasi-Internalisierung eine erhöhte Unabhängigkeit – deren Ausmaß jedoch hinter der des Konzerns zurückbleibt – mit der beibehaltenen Unabhängigkeit von den Umweltbedingungen verbindet³⁶. Sowohl die Quasi-Internalisierung als auch die Quasi-Externalisierung sind somit Strategien, um eine erfolgsoptimale Balance zwischen erfolgserhöhenden und erfolgsmindernden Faktoren zu erreichen³⁷. **Als Funktion eines Unternehmungsnetzwerkes ist daher neben der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen auch gerade die Vermeidung des Konzerntatbestandes zu erkennen.**

Funktionseinheit begründende Fakten werden im Unternehmungsnetzwerk nur in den von der Kooperation betroffenen unternehmerischen Funktionsbereichen geschaffen. Insofern existiert nur für einige wenige unternehmerische Aktivitäten ein durch das Unternehmungsnetzwerk geschaffener Rahmen für die Sach- und Formalziele einer Netzwerkunternehmung. Daneben nimmt eine Netzwerkunternehmung noch unternehmerische Aktivitäten wahr, für die sie ausschließlich selbst die Sach- und Formalziele festlegt, durchführt und kontrolliert (vgl. auch Sydow 2001, S. 283; Milde 1996, S. 123; Kapitel 2.3 der Arbeit)³⁸.

Hinsichtlich der **Struktur von Unternehmungsnetzwerken** kann zunächst betreffend der Wertschöpfungsaktivitäten der beteiligten Unternehmungen zwischen horizontalen und vertikalen Beziehungen unterschieden werden. Bezüglich der Netzwerksteuerung werden hierarchische, heterarchische bzw. polyzentrische Unternehmungsnetzwerke differenziert. Im Hinblick auf ihre Zeitdauer lassen sich dynamische und stabile Netzwerke unterscheiden (vgl. Kapitel 2.2.1 und 2.2.2 der Arbeit).

Die Kooperation der Netzwerkunternehmungen wird rechtlich mittels – meist langfristiger – Austausch- oder schuldrechtlicher Verträge hergestellt.

Aufgrund des Autonomieprinzips vermögen derartige Verträge normalerweise nicht, die Sach- und Formalziele eines Unternehmens festzulegen. Die Ableitungen aus dem in Kapitel 5.2.2 erarbeiteten Unabhängigkeitsbegriff in Kapitel 6.1.1 der Arbeit zeigten jedoch, dass bei großen Asymmetrien der Macht bzw. Unabhängigkeit verschiedener Unternehmungen eine hohe Wahrscheinlichkeit der Determination der abhängigen Unternehmung gegeben ist, m.a.W. die Sach- und Formalziele des wirtschaftlich abhängigen Unternehmung beeinflusst werden können. Erst diese wirtschaftliche Abhängigkeit bildet die Grundlage, dass bei fehlendem Rechtsanspruch der Einwirkung auf die Sach- und Formalziele einer Unternehmung gleichwohl eine Beeinflussung

³⁶ Erfolgsvermindernde Strukturbedingungen haben sich bei der Quasi-Internalisierung noch nicht ausgebildet. Es kann mit dieser Strategie jedoch bewusst die Ausbildung dieser erfolgshinderlichen Strukturen vermieden werden.

³⁷ Unbewusste und emotionale Bevorzugungen einer Strategie müssen sich (bei ihrer Bewusstwerdung) erfolgswirksam beweisen, da langfristig eine Unternehmung aufgrund ihrer Funktion an die Erfolgsmaximierung gebunden ist

³⁸ Andernfalls ist für den Systemfaktor Funktion keine Differenz zum Konzern festzustellen.

stattfindet und so die Funktionsausübung des Unternehmungsnetzwerkes zwar nicht rechtlich-strukturell jedoch wirtschaftlich-strukturell abgesichert wird.

Darüber hinaus liegen häufig Minderheitsbeteiligungen sowie personell-organisatorische und technisch-organisatorische Verflechtungen vor (vgl. Sydow 1992, S. 79 f.; Kapitel 2.2.1 der Arbeit). Damit besteht in diesen Fällen ein gesellschaftsinterner Einfluss, der sich aufgrund der zumeist langfristigen schuldrechtlichen Verträge durchaus zu einem beherrschenden Einfluss i.S.d. § 17 AktG verstärken kann (BGHZ 90, 381 „BuM“, Kapitel 6.1.1 der Arbeit). Damit liegt in diesen Fällen auch eine rechtlich-strukturelle Absicherung der Unternehmungsnetzwerkfunktion vor.

Insofern kommt es u.E. weniger auf das Nicht-Vorhandensein einer Einflussnahmeabsicht an (so Albath 1988, S. 80; Kapitel 2.3 der Arbeit), sondern auf die strukturell bedingte Möglichkeit der Einflussnahme und ob diese Möglichkeit in den Praktiken wahrgenommen wird. Selbst wenn dies im Einzelfall zu bejahen ist, bliebe hinsichtlich der Zuerkennung des Konzerntatbestandes insbesondere zu prüfen, ob sich die Einflussnahme auf die Sach- und Formalziele *aller* unternehmerischen Aktivitäten erstreckt. Zumindest dürfte keine vollständige Kontrolle des finanzwirtschaftlichen Funktionsbereichs einer Netzwerkunternehmung erfolgen, um den Konzerntatbestand weiterhin verneinen zu können (vgl. auch Kapitel 6.1.1 der Arbeit)³⁹.

In den Fällen von Gewinngemeinschaften und Teilgewinnabführungsverträgen liegt u.E. ebenfalls eine rechtlich-strukturelle Absicherung der Funktion eines Unternehmungsnetzwerkes vor, da diese Verträge mit der Einigung über den gemeinsam zu erwerbenden Gewinn oder die Abführung des Teilgewinns Formalziele beinhalten, die auch der Einigung und Festlegung von Sachzielen bedürfen.

Auch hier ist es wiederum nur zulässig, bloß einige Sach- und Formalziele der Beteiligten vom Unternehmungsnetzwerk zu definieren, um den Tatbestand des Konzerns strukturell negieren zu können.

Im Ergebnis ist ein Unternehmungsnetzwerk im Systemfaktor Struktur gekennzeichnet durch das Vorhandensein von meist langfristigen Austausch- oder schuldrechtlichen Verträgen bei gleichzeitiger (mindestens einseitiger) wirtschaftlicher Abhängigkeit oder aber gleichzeitigen Minderheitsbeteiligungen sowie personell-organisatorischen und technisch-organisatorischen Verflechtungen der beteiligten Unternehmungen. Das alleinige Vorliegen von auch für längere Dauer abgeschlossenen Austausch- oder schuldrechtlichen Verträgen ist hingegen – und insoweit mit den Rechtsexperten übereinstimmend – in der hier entwickelten Perspektive nicht ausreichend, um die funktionseinheitsbegründenden Fakten eines Unternehmungsnetzwerkes zu gewährleisten.

Unterschiede in der Wahrung der Funktion, den Konzerntatbestand zu vermeiden, sind in den verschiedenen Netzwerktypen vorhanden:

Bei strategischen Unternehmungsnetzwerken besteht infolge deren strategischer Führung⁴⁰ durch eine oder mehrere fokale Unternehmungen, wobei die beteiligten Netzwerkunternehmungen oft

³⁹ Die grundsätzliche Verneinung einer Einflussnahmeabsicht durch Albath (1988, S. 80) unter den Gegebenheiten, dass die Minderheitsbeteiligungen erwünscht sind und z.T. erhebliche Steuerungsmöglichkeiten eröffnen, erscheint auch aufgrund der Reflexivität der Beteiligten zweifelhaft.

⁴⁰ Die Führung beinhaltet v.a. die Marktdefinition, die Festlegung der Strategie der Marktbearbeitung sowie die Technologie- und Interaktionsdefinition (vgl. Sydow 1992, S. 81; Kapitel 2.2.2 der Arbeit).

nur Verantwortung für einen Produktbereich bzw. Produktsegment tragen (Wormack & Jones 1994, S. 95; Kapitel 2.2.2 der Arbeit), eine Tendenz, dass sich die Sach- und Formalzielfestlegung durch die fokale(n) Unternehmung(en) nicht nur auf Teile der unternehmerischen Aktivitäten der Beteiligten erstrecken. Diese Tendenz wird infolge der zumeist vorhandenen wirtschaftlichen Abhängigkeit im strategischen Netzwerk weiter verstärkt. Die Möglichkeit des unabhängigen Marktauftritts besteht auch für Konzernunternehmen. Insofern sollten hinsichtlich der Vermeidung des Konzerntatbestandes – und damit für die Sicherstellung der Unternehmungsnetzwerkfunktion – für die Netzwerkunternehmungen strukturelle Anreize bestehen oder geschaffen werden, stets auch netzwerkunabhängige Sach- und Formalziele umzusetzen. Der im Vergleich zum Konzern geringere Kapitalbedarf allein vermag dies nicht. Bei den schon im Unternehmungsnetzwerk allgemein bestehenden Einwirkungsmöglichkeiten, die infolge der zumeist vorhandenen wirtschaftlichen Abhängigkeit im strategischen Netzwerk besonders ausgeprägt sein können, stellt der geringe Kapitalbedarf sogar einen zusätzlichen Anreiz dar, gerade keinen Vertragskonzern zu begründen, hätte dieser doch die Notwendigkeit der Einhaltung von Tarifverträgen, Mitarbeiterbestimmungsrechten oder Haftungsverpflichtungen zur Folge.

Bei regionalen Unternehmungsnetzwerken konzentrieren sich die beteiligten kleineren und mittleren Unternehmungen zwar ebenfalls auf einzelne Wertschöpfungsstufen, hierbei wird jedoch nur ein Teil der unternehmerischen Produktion den Abnehmern zur Verfügung gestellt (Dieckmann 1999, S. 55; Kapitel 2.2.2 der Arbeit), d.h. die Beteiligten nehmen außerhalb des Unternehmungsnetzwerkes eigenständige unternehmerische Aktivitäten wahr. Das Fehlen einer zentralen Unternehmung (vgl. u.a. Piore & Sabel 1985; Scott 1988; Goodman & Bamford 1990; Storper & Scott 1992; Kapitel 2.2.2 der Arbeit) und der Wechsel der Abnehmer im Rahmen des Unternehmungsnetzwerkes (Dieckmann 1999, S. 55; Kapitel 2.2.2 der Arbeit) verhindert, dass eine einheitliche Leitung attestiert werden könnte (ebenso Sydow 2001, S. 282). Damit erfüllt diese Netzwerkstruktur die Unternehmungsnetzwerkfunktion insbesondere auch hinsichtlich der Vermeidung konzerntatbestandsauslösender Elemente.

Projektnetzwerke verhindern trotz der ggf. vorhandenen fokalen Unternehmung v.a. durch ihre zeitliche Befristung den Konzerntatbestand. Hierbei dürften die einzelnen Projekte dieser Netzwerke aber weniger als ein Jahr dauern; bei einer Anknüpfung an die Beziehungen in erneuten Projekten wäre insbesondere im Falle einer fokalen Unternehmung ein teilweiser Wechsel der Beteiligten sinnvoll, um den Netzwerktatbestand unzweifelhaft abzusichern. Dies könnte beim Projektnetzwerk der virtuellen Unternehmung problematisch sein, jedoch beziehen diese z.T. nur Subsysteme oder gar nur einzelnen Personen der Netzwerkunternehmungen ein (vgl. Abb. 5 Kapitel 2.2.2 der Arbeit) und stellen so das Vorhandensein netzwerkunabhängiger unternehmerischer Aktivitäten sicher.

Bezüglich der **Praktiken im Unternehmungsnetzwerk** lässt sich unabhängig von den jeweils unternehmungsnetzwerk-eigenen Praktiken struktur- und funktionsbedingt feststellen: Da die beteiligten Unternehmungen nur in einigen Funktionsbereichen zusammengeschlossen sind,

muss hinsichtlich der nicht der Zusammenarbeit unterliegenden Funktionsbereiche ein unternehmensnetzwerk-interner Wettbewerb erfolgen, da andernfalls die Unternehmungsnetzwerkfunktionen nicht gewährleistet werden können.

Wettbewerb ist notwendig zum Erhalt des Systems, da über die nur relativ vorhandene Unabhängigkeit und die Ausübung von Macht immer die Gefahr des unfreiwilligen Systemaufgehens in die angrenzenden Systeme gegeben ist. Erfüllen verschiedene Systeme gleiche oder substituierbare Funktionen oder besteht die Gefahr der Funktionsübernahme, erhält Wettbewerb eine noch stärkere Bedeutung. Im Unternehmungsnetzwerk besteht zudem eine Vereinnahmungstendenz infolge der Möglichkeit, die kooperierenden Bereiche (un-)bewusst auszuweiten. Insbesondere in den Fällen großer Asymmetrien der Unabhängigkeit der Netzwerkunternehmungen besteht ein hohes Risiko, dass die Kraft der Selbstorganisation der unabhängigeren Unternehmung über die von der Kooperation betroffenen Bereiche hinaus wirkt und im Ergebnis die Sach- und Formalziele *aller* unternehmerischen Aktivitäten erfasst.

In den kooperierenden Bereichen wird Wettbewerb hingegen ausgeschlossen, als letzte mögliche Form der Machtausübung verbleibt den Netzwerkunternehmungen das sog. opportunistische Verhalten.

Eine strukturell bedingte Vermeidung des netzwerk-internen Wettbewerbs wie in Projektnetzwerken als auch strategischen Unternehmungsnetzwerken (infolge der Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen) hemmt daher im Systemfaktor Praktik den Tatbestand des Unternehmungsnetzwerks.

Um die auf Austausch- und schuldrechtlichen Verträgen beruhende Netzwerkfunktion aufrechtzuerhalten, bedarf es der Praktik der Verhandlung und Interaktion. Infolge der entweder das Netzwerk kennzeichnenden wirtschaftlichen Abhängigkeit oder rechtlich-strukturellen Einwirkungsmöglichkeiten sollte diese Praktik jedoch u.E. nicht überbewertet werden.⁴¹ So kann in der Verhandlung und Interaktion unter Bezugnahme auf die Exit-Option des Unternehmungsnetzwerkes gleichzeitig die Praktik der Nachteilszufügung ausgeübt werden, wobei die Wahrscheinlichkeit hierfür bei starker wirtschaftlicher Abhängigkeit einer Netzwerkunternehmung vom Unternehmungsnetzwerk zunimmt.

In den Fällen von Gewinngemeinschaften oder Teilgewinnabführungsverträgen als Grundlage eines Unternehmungsnetzwerkes besteht darüber hinaus die Praktik der gemeinsamen Gewinnzurechnung bezüglich der kooperierenden Bereiche, nicht jedoch für diejenigen unternehmerischen Aktivitäten, die über die Zugehörigkeit zum Unternehmungsnetzwerk hinaus ausgeführt werden. In den Fällen anderer vertraglicher Grundlagen des Netzwerkes vereiteln ggf. die Vertragsgestaltungen eine derartige Wahrnehmung. Gleichwohl werden der Beteiligung am Unternehmungsnetzwerk durchaus – wie gezeigt auch theoretisch begründbare – Gewinnzuwächse der Netzwerkunternehmungen, deren Höhe jedoch u.U. nicht eindeutig bezifferbar ist, zuerkannt (vgl. auch Windeler 1998 a, S. 22; Kapitel 2.2.1 der Arbeit). Im Hinblick auf die funktionseinheitsbegründenden Fakten eines Unternehmungsnetzwerkes – ein für Teile der unternehmerischen Aktivitäten durch das Unternehmungsnetzwerk geschaffener Rahmen für die

⁴¹ Auch vor dem Hintergrund von Gleichordnungskonzernen, faktischen Konzernen und möglichen dezentralen Führungskonzepten in Unterordnungskonzernen ist die Praktik der Verhandlung und Interaktion u.E. nicht als ausschlaggebendes Kriterium für die Differenzierung von Konzernen und (strategischen) Unternehmungsnetzwerken nutzbar (so aber Sydow 2001, S. 288).

Sach- und Formalzielfestlegung einer Netzwerkunternehmung – lässt sich grundsätzlich (unter Rückgriff auf den Shareholder Value-Ansatz) feststellen, dass im Unternehmungsnetzwerk die Praktik der gemeinsamen Unternehmenswertsteigerung bezüglich der kooperierenden Bereiche ausgeübt werden muss. Dies gewährleistet auch die Funktion der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen für die Unternehmungsnetzwerk-Beteiligten.⁴²

Hinsichtlich des **Ordnungsparameters** ist aus theoretischer Sicht fraglich, ob dieser in Unternehmungsnetzwerken ohne fokale Unternehmung existent ist, da nur diese geeignet erscheint, die Verhaltensweisen der übrigen beteiligten Unternehmungen unterzuordnen.⁴³ Andererseits wird synergetisch bei einer vorhandenen Kohärenz und darüber hinaus Korrespondenz von der Entstehung eines Ordners ausgegangen (Haken 1995, S. 165; Kapitel 5.2.4 der Arbeit m.w.N.). Um in diesen Fällen – v.a. regionalen Unternehmungsnetzwerken – eine Makroebene „Unternehmungsnetzwerk“, die dann mehr ist als die Summe ihrer Teile, zuerkennen zu können, müsste zumindest ein verbindlicher netzwerkinterner Verhaltenskodex bestehen, der sich (entsprechend der strukturationstheoretischen Modalitäten) in seinen Interpretationsmustern, politischen, ökonomischen und technischen Machtmitteln sowie seinen Normen beschreiben lassen muss (vgl. Kapitel 5.2.4 der Arbeit).

Grundsätzlich erstreckt sich der im Unternehmungsnetzwerk ggf. entstehende Ordnungsparameter lediglich auf die von der Kooperation betroffenen unternehmerischen Funktionsbereiche. Zudem ist er eher wirtschaftlich-strukturell als rechtlich-strukturell abgesichert und die funktions- und strukturbedingten Praktiken müssen mehr zum Auseinanderfallen der Makroebene in ihre Subsysteme als zu ihrer Aufrechterhaltung drängen, um den Konzerntatbestand wirksam vermeiden zu können. Die Absicherung durch den Systemfaktor Funktion wird nur solange beständig sein, wie die Rahmenbedingungen – hier insbesondere die rechtliche Behandlung – unverändert sind.

Infolge der Labilität des Ordnungsparameters in Unternehmungsnetzwerken erhält der **stabilisierende Faktor** des Vertrauens für die Aufrechterhaltung der Makroebene „Unternehmungsnetzwerk“ eine besondere Bedeutung.

Bezüglich der **Korrespondenz** eines Unternehmungsnetzwerkes zu den Umweltbedingungen ist grundsätzlich festzustellen, dass infolge des funktionsnotwendigen netzwerk-internen sowie externen Wettbewerbs die Wahrnehmung der Umweltbedingungen beständig erforderlich ist und gleichzeitig das Unternehmungsnetzwerk infolge der erhöhten Unabhängigkeit und damit auch Macht die Umweltbedingungen zu beeinflussen vermag. Die Machtwirkung mag zwar hinter der des Konzerns ggf. zurückbleiben, jedoch bleibt die Korrespondenz des Unternehmungsnetzwerks zur Umwelt (im Gegensatz zum Konzern) stets gewahrt.

⁴² Hierbei ist auch die scheinbare Unternehmungswertvernichtung bei Quasi-Externalisierungen wie eingangs gezeigt als Variante der Erhöhung der Unabhängigkeit insbesondere von gesetzlichen und tarifvertraglichen Einflüssen und damit hier als Steigerung des Unternehmungswertes aufzufassen.

⁴³ Vgl. die Argumentation zur Unteilbarkeit der einheitlichen Leitung in Kapitel 6.1.1 unter Bezug auf Kapitel 4.2.3.

Insgesamt zeigte die hier vorliegende Sichtweise, dass sich Unternehmungsnetzwerke im Spannungsfeld zwischen ihrer überhaupt zu attestierenden Existenz der Makroebene und deren u.U. überbordenden Absicherung, die den Konzernatbestand ggf. auslösen kann, bewegen. Die erarbeiteten Charakteristika – insbesondere die funktionell bedingten notwendigen Strukturmerkmale von Unternehmungsnetzwerken – mögen evtl. einige bislang mit erfasste Kooperationsformen aus dem Netzwerkbegriff ausschließen, bieten jedoch die Möglichkeit einer objektivierte Betrachtung.

Abschließend werden die in den Kapiteln 6.1.1 und 6.1.2 erarbeiteten Charakteristika von Konzernen und Unternehmungsnetzwerken aus der Perspektive einer theoretischen Reformulierung auf Basis der Synthese der Synergetik und der Theorie der Strukturation überblicksartig in der Abbildung 28 zusammengestellt.

	Konzern	Unternehmungsnetzwerk
Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen ▪ Unternehmungswertsteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen ▪ Unternehmungswertsteigerung ▪ Vermeidung des Konzernatbestands
Praktiken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quasi-Ausschluss von Wettbewerb zwischen den Beteiligten ▪ gemeinsame Gewinnzurechnung ▪ Erbringung von Beiträgen der beteiligten Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wettbewerb zwischen den Beteiligten in den nicht der Kooperation unterliegenden unternehmerischen Bereichen ▪ gemeinsame Gewinnzurechnung in den kooperierenden Bereichen ▪ Verhandlung und Interaktion
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eingliederung oder Beherrschungsvertrag oder i.d.R. Mehrheitsbeteiligung und ▪ aktienrechtliche Abhängigkeit und Weisungsrecht oder ▪ aktienrechtliche Abhängigkeit und wirtschaftliche Abhängigkeit oder ▪ gesellschaftsrechtliche Abhängigkeit oder ▪ wirtschaftliche Abhängigkeit und personelle Verflechtungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ meist langfristige Austausch- oder schuldrechtliche Verträge und ▪ wirtschaftliche Abhängigkeit oder ▪ Minderheitsbeteiligung sowie personell- und technisch-organisatorische Verflechtungen
stabilisierender Faktor		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen
beeinträchtigender Faktor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ggf. opportunistisches Verhalten der beteiligten Unternehmen 	
Korrespondenz zu den Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kann sehr wahrscheinlich machtvoll konzernseitig hergestellt werden ▪ Tendenz zur Ausblendung von Umweltveränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kann ggf. machtvoll seitens des Unternehmungsnetzwerkes hergestellt werden ▪ Wahrnehmung der Umweltbedingungen bleibt gewahrt
Ordnungsparameter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vorhanden, wird als einheitliche Leitung bezeichnet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sofern entstehend allenfalls labil

Abbildung 28: Konzerne und Unternehmungsnetzwerke aus synergetischer Sicht

6.2 Zusammenhang von betrieblichen Organisations-/ Rechtsformen und Management

In diesem Abschnitt werden die Zusammenhänge zwischen der betrieblichen Organisations- und Rechtsform und dem Management - aufgegliedert nach Stabilität und Instabilität der unternehmerischen Einheiten – untersucht. Die hier ablaufenden Prozesse sind die Grundlage, auf denen die betriebliche Qualifizierung und Wissensnutzung erfolgt und die insofern einen wesentlichen Teil der „betrieblichen Lerngestalt“ darstellen. Im Kapitel 7 der Arbeit wird dies näher ausgeführt werden. Einleitend erfolgen einige grundsätzliche Überlegungen zum Einfluss der jeweils vorliegenden Organisations- und Rechtsform auf die Zielfestlegungen von Unternehmungen. Denn diese sind wie in Kapitel 7 nachfolgend dargestellt wird – wesentlich mit entscheidend für die zu erwartenden Möglichkeiten der Qualifizierung der Mitarbeiter als auch der unternehmerischen Nutzung vorhandenen Wissens.

Bezüglich des hier zu analysierenden Zusammenhangs der betrieblichen Organisations-/ Rechtsformen und dem Management ist zunächst insbesondere die Rechtsform entscheidend, weil mit dieser das Recht zur Festlegung der unternehmerischen Funktionsbereiche verbunden ist. Gemäß dem Shareholder Value-Ansatz steht dies den Eigenkapitalgebern zu, da diese auch das Verlustübernehmerisiko tragen (Wöhe 2002, S. 95). Allerdings verweist der Stakeholder-Ansatz auf das Erfordernis der Beachtung ökonomischer als auch sozialer und ökologischer Ziele (Abb. 29).

Ökonomische Ziele (Eigenkapitalgeber)	Soziale Ziele (Arbeitnehmer)	Ökologische Ziele (Öffentlichkeit)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ langfristiger Gewinn ▪ Shareholder Value ▪ Unternehmenssicherung ▪ Unternehmenswachstum 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gerechte Entlohnung ▪ gute Arbeitsbedingungen ▪ betriebliche Sozialleistungen ▪ Mitbestimmung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressourcenschonung ▪ Begrenzung der Schadstoffemissionen ▪ Abfallvermeidung ▪ Abfallrecycling

Abbildung 29: Ökonomische, soziale und ökologische Ziele (Wöhe 2002, S. 96, Abb. 11)

Auftretende Zielkonflikte können gelöst werden durch eine Einwirkung auf die ökonomischen Ziele mittels eines rechtlichen Datenkranzes⁴⁴, durch die Dominanz sozialer und ökologischer Ziele⁴⁵ oder durch eine Vereinbarkeitsstrategie ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele⁴⁶ (Wöhe 2002, S. 97).

⁴⁴ Dies entspricht der traditionellen betriebswirtschaftlichen Auffassung, nach der allein ökonomische Ziele verfolgt werden und die Sicherung sozialer und ökologischer Ziele der staatlichen Gesetzgebung zugewiesen wird. Hierbei führt die Berücksichtigung möglicher künftiger gesetzgeberischer Auflagen bspw. im Umweltrecht in der rentabilitätsorientierten Betriebswirtschaft allenfalls zu vorgezogenen Anpassungen an das Recht (vgl. Wöhe 2002, S. 97).

⁴⁵ Die Lösung von Zielkonflikten mittels der Dominanz sozialer und ökologischer Ziele entspricht ethischen Wertvorstellungen der Kritiker des marktwirtschaftlichen Systems. Wird diese Lösung von der Mehrheit der Nachfrager nicht honoriert führt dies zu suboptimalen Lösungen, die auch die zwangsweise Einstellung betrieblicher Tätigkeiten zur Folge haben kann (Wöhe 2002, S. 97 f.).

⁴⁶ Bei der Vereinbarkeitsstrategie wird angenommen, dass die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Zielen einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung des Gewinnziels leistet. So soll die Realisierung sozialer Ziele die Motivation der Belegschaft und die Arbeitsproduktivität steigern. Bei ökologischen Zielumsetzungen bedarf es einer allgemeinen Verbraucheraufklärung über Umweltgefahren und die Aufklärung der Nachfrager bezüglich der unternehmensspezifischen Umwelleistungen, um positive Gewinneffekte zu generieren (vgl. Wöhe 2002, S. 98).

Die hierbei tatsächlich gewählte Lösungsmöglichkeit des Managements bezüglich der Zielkonflikte ist in der hier vorliegenden theoretischen Perspektive abhängig von dem überindividuellen Ordner, i.e.S. vom in der Unternehmung verbindlich geltenden Modell für Wirklichkeit. Allerdings folgen insbesondere aus dem Mehrfachkomponentenstatus der beteiligten Individuen auch abweichende Erfahrungen von Wirklichkeitskonstruktionen (vgl. Kapitel 4.4.3.3 der Arbeit). Eine Lösung, die weniger dem marktwirtschaftlichen Prinzip denn ethischer Vorstellungen entspricht wie die Dominanz sozialer und ökologischer Ziele ist daher nur in Rechtsformen zu erwarten, die eher wenige und auch dauerhaft der Unternehmung verbundene Eigenkapitalgeber hat. Denn nur dies gewährleistet innerhalb eines marktwirtschaftlichen Systems eine anhaltende Übereinstimmung der – insofern mit den Umweltbedingungen weniger korrespondierenden - Wirklichkeitsauffassungen der finanziell Beteiligten. Daher besteht auch für regionale Unternehmungsnetzwerke, die aus kleineren und mittleren Unternehmungen bestehen (vgl. Kapitel 2.2.2 der Arbeit), eine höhere Wahrscheinlichkeit für die Dominanz sozialer und ökologischer Ziele, zumindest solange die Beteiligten nicht Tochtergesellschaften von Großunternehmungen sind.

Handelt es sich bei der gewählten Rechtsform der Unternehmung um eine AG, kann sich hingegen die gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion aufgrund der Verdrängung der Personenbezogenheit durch Anonymität (vgl. Kapitel 6.1 der Arbeit) nicht an ethischen Positionen Einzelner ausrichten. Sie hat daher eher dem umweltkorrespondierenden Shareholder Value-Ansatz zu folgen und lediglich die Einwirkungen des rechtlichen Datenkranzes – als ebenfalls übergeordnetes soziales System – zu akzeptieren.

Neben dem Rechtssystem ist jedoch auch die Gesellschaft ein der Unternehmung übergeordnetes soziales System, das diese dulden muss (vgl. Kapitel 5.2.2 der Arbeit). Insbesondere Konzerne können zwar auf andere soziale Systeme eine sehr große Macht ausüben (vgl. Kapitel 6.1.1 der Arbeit), werden jedoch andererseits aufgrund dieses von der Umwelt wahrgenommenen Potentials auch einer stärkeren sozialen Kontrolle unterliegen als kleinere Unternehmungen. Neben der in Konzernen wahrscheinlicheren externen Kontrolle müssen diese auch wesentlich mehr Mitarbeiter v.a. durch eine gemeinsame Wirklichkeitsauffassung konsensualisieren⁴⁷. Eine Angleichung der individuellen Wahrnehmungen an die unternehmungsspezifische Wirklichkeitsauffassung ist hierbei um so wahrscheinlicher, je mehr Bestätigung diese in der Kommunikation und Interaktion erhält (vgl. 4.4.3.3 der Arbeit). Während v.a. die ethischen und ökologischen Einstellungen der Mitarbeiter individuellen Schwankungen unterworfen ist, entspricht die Berücksichtigung sozialer Ziele der Arbeitnehmer auch dem Grundbedürfnis nach Sicherheit und stellt damit eine geeignete Möglichkeit zur Bestätigung dar.

Daher können die Umwelteinwirkungen (i.S.v. externer Kontrolle) aufgrund der notwendigen Korrespondenz der Unternehmung mit diesen als auch die Notwendigkeit der internen Konsis-

⁴⁷ Da die soziale externe Kontrolle zunächst die von der Unternehmung bzw. dem Konzern installierten Informationsfilter überwinden muss, wird die Notwendigkeit der Konsensualisierung für wesentlich mehr Mitarbeiter die entscheidendere Bedeutung haben.

tenz insbesondere bei Konzernen selbst in der Rechtsform einer AG eine Vereinbarkeitsstrategie ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele der Unternehmung erforderlich machen.

Erfolgt hier einige grundlegende und im Rahmen dieser Arbeit nicht abschließbare Überlegungen zum Einfluss der Organisations- und Rechtsform auf die Zielfestlegungen einer Unternehmung⁴⁸, wird im folgenden der Einfluss managerialer Entscheidungen bezüglich der Praktiken, Funktionen und Struktur einer Unternehmung auf ihre Stabilität untersucht. Der Abschnitt endet mit der überblicksartigen Darstellung, wie einer durch die strategische Wahl der betrieblichen Organisations- und Rechtsform ggf. ausgelösten Instabilisierung begegnet werden kann.

6.2.1 Bei Stabilität der betrieblichen Organisations-/ Rechtsform

Innerhalb der Phase der Stabilität werden aus synergetischer Perspektive die Systemfaktoren Struktur, Funktion und Praktiken lediglich modifiziert. Eingeleitete Veränderungsprozesse seitens des Managements müssen zu dem herausgebildeten und aufrechterhaltenen Ordnungsparameter passen, da andernfalls die Kohärenz nicht aufrecht erhalten werden kann (vgl. Kapitel 4.2.5 der Arbeit). Ein Eingreifen des Managements ist jedoch insbesondere aufgrund des Konservatismus bzw. der Beharrungstendenzen sozialer Systeme erforderlich, da diese andernfalls das organisationale Vermögen zur Selbststabilisierung behindern (vgl. Kapitel 4.4.3.3 der Arbeit). Grundsätzlich kann eine „Verkrustungen“ aufbrechende und Flexibilisierung ermöglichende Dynamisierung erreicht werden, indem lediglich eine *einseitige* Veränderung eines Systemfaktors (Struktur, Funktion *oder* Praktik) stattfindet. Dies verhindert das Hervorrufen einer ungewollten Instabilisierung. Die durch die Neuerung ausgelösten Spannungen münden mittels unternehmensinterner inkrementaler Lern- und Entwicklungsprozesse in einer dann neuartigen Kohärenz der Systemfaktoren (vgl. Niemeier 2000, S. 324 ff.; Herv. d.Verf.).

Die Veränderung eines Systemfaktors innerhalb der Stabilitätsphase baut – in Anlehnung an die Vorstellungen der geplanten Evolution von Kirsch – auf dem gegenwärtigen Systemzustand auf, wobei es gilt, interne Bedingungen festzulegen bspw. durch den Erwerb bestimmter Technologien, der Begründung von strategischen Allianzen oder durch die Ausrichtung auf neue strategische Wettbewerbsfelder (vgl. Niemeier 2000, S. 327).

Im folgenden werden diese allgemeinen Aussagen zum Management innerhalb der Stabilitätsphase⁴⁹ bezüglich der Festlegung der internen Bedingung der betrieblichen Organisations- und Rechtsform konkretisiert und deren Auswirkung auf das Management beleuchtet.

⁴⁸ Insbesondere für strategische, projektbezogene und virtuelle Unternehmungsnetzwerke können allgemeine Aussagen hier nicht erarbeitet werden, da die Datenlage zu den Rechtsformen und Größenverhältnissen der Beteiligten dies derzeit nicht zulässt.

⁴⁹ Vgl. bezüglich unterschiedlicher Ansätze für Planung von nichtlinearen komplexen Systemen innerhalb der Stabilitätsphase und deren Bewertung aus synergetischer Sicht weiterführend Niemeier 2000, S. 325 ff.. Hierbei umreißt Niemeier auch die Möglichkeiten externer Spezialisten innerhalb prozessualer Veränderungen (a.a.O., S. 330).

Die Stabilität der Organisations- und Rechtsform setzt die Aufrechterhaltung der Kohärenz der internen Systemfaktoren und deren Korrespondenz zu den externen Umweltbedingungen voraus (vgl. Kapitel 4.2 der Arbeit). Diese Aufrechterhaltung ist durch das Management v.a. in der Modifikation der Unternehmung selbst zu leisten. Veränderungen der Umwelt seitens des Managements sind hingegen trotz des höheren Einflusspotentials von Konzernen und Unternehmungsnetzwerken (vgl. Kapitel 6.1.1 und 6.1.2 der Arbeit) aufgrund der Selbstorganisationsprozesse der Umwelt zumindest nicht so kurzfristig zu erwirken, als dass sie die Korrespondenz zuverlässig sichern könnten.

Infolge des Marktwettbewerbs mit seinen immanenten Gefahren für das Fortbestehen der Unternehmung (vgl. Kapitel 6.1.2 der Arbeit) ist der Systemfaktor Funktion – Maximierung des Unternehmungswertes mittels der Sach- und Formalziele (vgl. Kapitel 6.1. der Arbeit) – v.a. in den Formalzielen beständigen Anpassungserfordernissen ausgesetzt⁵⁰.

Eine Korrektur des Systemfaktors Funktion seitens des Managements betrifft daher insbesondere den Bereich der Sachziele. Ein solcher Eingriff hat aus synergetischer Sicht stets im Falle einer fehlenden Umweltkorrespondenz zu erfolgen, um so die Grundlage des Erfolgs wieder herzustellen. Kapitel 6.1.1 der Arbeit zeigte, dass Konzerne – im Gegensatz zu Unternehmungsnetzwerken – dazu neigen, diese Notwendigkeit erst verspätet zu erkennen.

Ergibt die Analyse des Marktes, dass die Sachziele grundsätzlich durchführbar sind, m.a.W. eine Korrespondenz besteht, sollten diese zumindest vorerst nicht geändert werden, um die Unternehmung nicht in die Instabilität zu treiben. In diesen Fällen ist es – um die Selbststabilisierung weiterhin zu ermöglichen und damit auch den Unternehmungserfolg zu sichern (vgl. Kapitel 5.2.3 i.V.m. 4.2 der Arbeit) – vielmehr geboten, die Kohärenz wieder herzustellen, indem durch die Veränderung der unternehmungsinternen Praktiken und Struktur die Realisierung der Sachziele als Teil der Funktion künftig abgesichert wird.

Vor dem Hintergrund des in Kapitel 5.2.3 der Arbeit entwickelten Erfolgsbegriffs ist es besonders wirksam, wenn die funktionsgewährleistende Unternehmungsstruktur im Sinne einer Steigerung der Unabhängigkeit und Erhöhung des Machtpotentials gestaltet werden. Die grundsätzlichen Möglichkeiten reichen hierbei vom systeminternen Wachstum über den Kauf von anderen Unternehmungen, der Bildung eines Konzerns bis hin zum Auf- oder Ausbau eines Unternehmungsnetzwerkes.

Systeminternes Wachstum bietet die Gewähr der Stabilität des Zusammenhangs der Systemfaktoren, kann jedoch bei einer notwendigen Wiederherstellung eben dieser Kohärenz durch das Management aufgrund seines evolutionären Charakters zu langwierig sein. Der evolutionäre Prozess beschleunigt sich, sofern kurzfristig höhere allokativen Ressourcen – wegen der universellen Tauschmöglichkeit v.a. Geldmittel – aus der Umwelt gebunden werden können.

⁵⁰ Gleichwohl besteht lediglich eine statistische Determinierungsmöglichkeit der Umwelt, die sich hier in der grundsätzlichen Freiheit einer Unternehmung äußert, diesen Erfordernissen zu folgen i.S.d. jeweiligen Konkretisierung der Formalziele durch die Unternehmung.

Fremdkapital wird jedoch i.d.R. nur gewährt, sofern Sicherheiten, m.a.W. bereits vorhandene allokativen Ressourcen der Unternehmung, vorhanden sind⁵¹. Die erhöhten Geldmittel geben der Unternehmung sodann die Möglichkeit, die gemäß den Umweltbedingungen gesetzten Sachziele zu realisieren. Insgesamt erfolgte eine Dynamisierung, indem das Management ausschließlich den Systemfaktor Struktur veränderte. Der bereits vorhandenen Umweltkorrespondenz folgte die Wiederherstellung der Kohärenz unter Aufrechterhaltung der stabilen Phase.

Fehlende allokativen Ressourcen als mögliche Sicherheiten für Fremdkapital und/oder ungünstige Kapitalmarktbedingungen⁵² verhindern jedoch ein rasches internes Wachstum. Unter Beibehaltung der mit der Umwelt korrespondierenden Sachziele ist dann das Management aus synergetischer Sicht gehalten, in die betriebliche Organisations- und Rechtsform einzugreifen, weil auch der Kauf anderer Unternehmungen, die Bildung eines Konzerns oder Unternehmungsnetzwerkes die Unabhängigkeit und das Machtpotential der Beteiligten zu erhöhen vermag (vgl. Kapitel 6.1.1 und 6.1.2 der Arbeit). Zunächst werden jedoch bei der kaufenden bzw. beteiligten Unternehmung Geldmittel, d.h. allokativen Ressourcen, gebunden. Hierbei weist der Konzern gegenüber dem Kauf einer Unternehmung einen um etwa die Hälfte geringeren Kapitalbedarf auf (Kübler 1994, S. 477), während Unternehmungsnetzwerke diese maximal in der Höhe der häufig vorhandenen Minderheitsbeteiligungen sowie in der Bereitstellung der technisch-organisatorischen Verflechtungen erfordern. Erfolgswirksam kann die Steigerung der Unabhängigkeit erst nach der Etablierung der neuen Organisations- und Rechtsform werden.

Die Vereinbarungsnotwendigkeit der zuvor unterschiedlich ausdifferenzierten Unternehmungen wird jedoch wahrscheinlich Veränderungen der Struktur, Funktionen und Praktiken bewirken und kann daher zur Instabilität führen. Hierbei differiert die Wahrscheinlichkeit der Aufrechterhaltung der Stabilität je nach der gewählten Beteiligungsstrategie:

- Der **Kauf einer Unternehmung**, bei dem die gekaufte Unternehmung ihre rechtliche als auch wirtschaftliche Unabhängigkeit vollständig aufgibt, berechtigt die kaufende Unternehmung zur umfassenden Veränderungen der Strukturen, Funktionen und Praktiken. Die Aufrechterhaltung der Stabilität ist daher infolge des möglichen gleichzeitigen Eingreifens in alle drei Systemfaktoren höchst unwahrscheinlich. Je nach Kraft des Ordnungsparameters der kaufenden Unternehmung kann die ausgelöste Instabilisierung auch diese erfassen.

⁵¹ Zusätzliches Eigenkapital ist unter günstigen Kapitalmarktbedingungen in größerem Umfang v.a. erschließbar, wenn eine Unternehmung als Aktiengesellschaft effektive Kapitalerhöhungen durch die Emission von neuen (oder jungen) Aktien gegen Einlagen vornimmt. Effektive Kapitalerhöhungen sind vornehmbar als ordentliche oder als bedingte Kapitalerhöhung oder in Form des genehmigten Kapitals. Die ordentliche Kapitalerhöhung ist ein zeitraubendes Verfahren, das sich von der bedingten Kapitalerhöhung durch ihre längerfristige Ungewissheit über den Umfang des Gebrauchs der Bezugsrechte unterscheidet. Rasche Reaktionen auf akute Finanzierungsbedürfnisse der Unternehmung und günstige Bedingungen des Kapitalmarktes lässt hingegen das genehmigte Kapital zu (vgl. Kübler 1994, S. 291 ff.).

⁵² Für Unternehmungen, die keine Aktiengesellschaften sind, müsste der Kapitalmarkt sogar außergewöhnlich günstig sein, um die rechtliche Umstrukturierung sinnvoll erscheinen zu lassen.

- Die **Einbindung in einen Konzern** wahrt zwar die rechtliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmungen, ermöglicht jedoch auf zumeist gesicherter rechtlicher Basis⁵³ die Festlegung eines Rahmens für die Sach- und Formalziele, m.a.W. die Modifikation des Systemfaktors Funktion. Zwar wird die Auswahl geeigneter Konzernunternehmungen nach der Maßgabe zueinander passender Funktionen erfolgen, jedoch ist auch von Differenzen dieser auszugehen aufgrund der zuvor verschiedenartigen Selbstorganisationsprozesse, die zu unterschiedlich ausdifferenzierten Unternehmungen führten.⁵⁴ Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass über die beabsichtigte Veränderung des Systemfaktors Struktur hinaus auch der Systemfaktor Funktion geändert wird infolge der Einbindung in den Konzern. Die Wahrscheinlichkeit der Einflussnahme auf den Funktionsfaktor steigt insbesondere aufgrund der strukturellen Gegebenheiten im Konzern: dem Weisungsrecht im Unterordnungskonzern, der aktienrechtlichen und ggf. wirtschaftlichen Abhängigkeit im faktischen Konzern sowie dem – u.U. konkludent abgeschlossenen – Gesellschaftsvertrag im Gleichordnungskonzern. Darüber hinaus gehen mit der Einbindung in einen Konzern notwendigerweise Änderungen der Praktiken in der Gewinnzurechnung und der Bedeutung des Wettbewerbs einher (vgl. Kapitel 6.1.1 der Arbeit). Nahezu gleichzeitige Veränderungen von mehr als einem Systemfaktor führen jedoch zur Instabilität (vgl. Niemeier 2000, S. 324 ff.). Insgesamt muss vor dem Hintergrund des erarbeiteten Konzernbegriffs die Strategie der Konzernierung als unwahrscheinlich in der Phase der Stabilität durchführbar beurteilt werden, wenngleich die Instabilisierung nicht intendiert ist.
- Die **Bildung eines Unternehmungsnetzwerkes** bzw. der Eintritt in ein solches geht ebenso wie bei der Konzernierung mit der Wahrung der rechtlichen Selbständigkeit bei zumeist vorhandener wirtschaftlicher Abhängigkeit einher. Die Modifikation des Systemfaktors Funktion darf jedoch allenfalls in den der Kooperation unterliegenden Teilbereichen erfolgen (vgl. Kapitel 6.1.2). Die für den Unternehmungsnetzwerk-Charakter erforderlichen Differenzen lassen die verschiedenartigen Selbstorganisationsprozesse der Beteiligten auch weiterhin zu - selbst bei vorhandenen rechtlich-strukturellen Einwirkungsmöglichkeiten, die jedoch in keinem Fall zu einem Rechtsanspruch wie im Unterordnungskonzern führen (vgl. Kapitel 6.1.2 der Arbeit). Dies gewährleistet nicht zuletzt der im Gegensatz zum Konzern labilere Ordnungsparameter. Schließlich sind auch die Praktiken im Unternehmungsnetzwerk weitgehend den Bedingungen des freien Marktes ähnlich, so dass diesbezügliche Änderungen als eher inkremental einzuschätzen sind. Damit gewährleistet ein Unternehmungsnetzwerk die gewünschte Erweiterung der Unternehmung in den allokativen Ressourcen⁵⁵ (mittels der

⁵³ Lediglich dem qualifiziert faktischen Konzern mangelt es an der rechtlich-strukturellen Absicherung. Gleichwohl liegt aufgrund der objektiv nachzuweisenden Nachteilszufügung bei Unmöglichkeit des Einzelausgleichs eine von der Rechtsprechung anerkannte wirtschaftlich-strukturelle Absicherung – die damit der rechtlich-strukturellen Basis gleichgestellt wird – vor (vgl. Kapitel 6.1.1 der Arbeit).

⁵⁴ Die Differenz der Unternehmungen in ihren jeweiligen Funktionen, Strukturen und Praktiken war auch die Voraussetzung für ihre abgrenzbare individuelle Wahrnehmung (vgl. Kapitel 4.2.2 und 5.2.2 der Arbeit).

⁵⁵ Die Erweiterung wird im Falle der Quasi-Internalisierung durch den Zugriff auf zusätzliche allokativen Ressourcen ermöglicht; im Falle der Quasi-Externalisierung infolge der Freisetzung zuvor gebundener allokativer Ressourcen erreicht (vgl. auch Kapitel 6.1.2 der Arbeit).

Funktionen, i.e.S. der Sachziele, der anderen Netzwerkteiligten) bei hoher Wahrscheinlichkeit der Erhaltung der Stabilität.

Allerdings erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Kraft der Selbstorganisation der unabhängigeren und damit auch mächtigeren Unternehmung (un-)bewusst über die kooperierenden Bereiche hinaus wirkt, bei starken wirtschaftlichen Abhängigkeiten und steigt – strukturell bedingt – nochmals in strategischen Netzwerken (vgl. Kapitel 6.1.2 der Arbeit). M.a.W. vermag der Ordnungsparameter der unabhängigeren Unternehmung denjenigen der abhängigeren Unternehmung im Konkurrenzprozess der Ordner zu versklaven. Die Intensität und die Zeitdauer dieses Konkurrierens und die damit einher gehende Art und Weise der Veränderungen der Systemfaktoren entscheidet, ob die Einwirkungen auf die abhängigere Unternehmung bei dieser zur Instabilität führt. Auf jeden Fall sollte nach einiger Zeit eine neuerliche Bewertung der unternehmerischen Zusammenarbeit vorgenommen werden, da der nunmehr im Netzwerk einheitlich wirkende Ordner der unabhängigeren Unternehmung grundsätzlich auch die Merkmale der einheitlichen Leitung anzunehmen vermag.

Eine langfristige Beibehaltung der Charakteristika des Unternehmungsnetzwerkes ist in dieser Perspektive daher nur bei gleich unabhängigen und in der Folge auch gleich mächtigen Unternehmungen wahrscheinlich.

Damit ergibt sich hinsichtlich der Möglichkeiten des Managements folgende absteigende Reihenfolge der Wahrscheinlichkeit des Stabilitätserhalts:



1. unternehmensinternes Wachstum,
2. Kauf einer Unternehmung⁵⁶,
3. Beteiligung an einem Unternehmungsnetzwerk und
4. Bildung bzw. Einbindung in einen Konzern.

Es wäre jedoch ein bloßes Missverständnis, zu meinen, dass die Stabilität unbedingt aufrecht erhalten werden müsse (vgl. Dürr 1994, S. 30).

Eine Verschiebung der Prioritäten des Managements ergibt sich v.a. aus der gebotenen Herstellung der Kohärenz für die Ermöglichung der festgelegten und mit der Umwelt korrespondierenden Sachziele (siehe oben).

Wie in Kapitel 6.1.1 und 6.1.2 erarbeitet wurde, sind Konzerne ggf. unabhängiger und mächtiger als Unternehmungsnetzwerke und können daher die Sachziele häufig stärker in den allokativen Ressourcen absichern. Da dies im Einzelfall nicht notwendigerweise zutreffen muss⁵⁷, sollte dies kritisch geprüft werden, um die Unternehmung nicht unnötig mit hoher Wahrscheinlichkeit in die Instabilität – die stets die Gefahr des plötzlichen Untergangs in sich trägt (vgl. Kapitel 4.2.5 der Arbeit) – zu treiben. Die Prüfung gilt es insbesondere vorzunehmen in den Fällen geplanter Vertragskonzerne, da deren Bindungen schon rechtlich nicht kurzfristig aufzuheben sind und

⁵⁶ Die hohe Wahrscheinlichkeit des Stabilitätserhalts beim Kauf gilt nur für die kaufende Unternehmung.

⁵⁷ Gerade die Strategie der Quasi-Externalisierung zeigt auf, dass allokativen Ressourcen auch in zu hohem Maße gebunden sein können, d.h. für die Umsetzung von Sach- und Formalzielen nicht nutzbar sind.

z.T. auch zu unwiderruflichen Veränderungen der Gesellschafterstruktur führen (vgl. auch Kapitel 2.1.2 der Arbeit). Doch führt der entstehende Ordnungsparameter der einheitlichen Leitung in allen Fällen von Konzernen zu einer festeren systemischen Bindung als es der labilere Ordner der Unternehmungsnetzwerke vermag.

Insbesondere bei der Entscheidung für ein strategisches Unternehmungsnetzwerk ist langfristig zu berücksichtigen, dass die immanente Möglichkeit des überbordenden Ordners zu einer gleichfalls festen systemischen Bindung führt. Jedoch sind die vorliegenden Verträge i.d.R. leichter und kurzfristiger auflösbar als im Konzern. Dies führt bei den Unternehmungen, die bislang von dem überbordenden Ordner dominiert wurden, m.a.W. stark abhängig sind infolge ihrer geringeren Kraft der Selbstorganisation, höchst wahrscheinlich zu einer Krise. Denn ihre starke wirtschaftliche Abhängigkeit bei Fehlen der rechtlich nach h.M. zum Eingriff erforderlichen Verträge und den Umweltbedingungen des Autonomieprinzips zeigt gerade ihre geringere Fähigkeit der Herstellung der Kohärenz und Korrespondenz an.

Andererseits ist es einer Netzwerkunternehmung infolge der grundsätzlichen Labilität des netzwerkeigenen Ordners selbst bei aller Tendenz seiner Überbordung gleichwohl möglich, auch nach der Einbindung in das strategische Netzwerk weiterhin Maßnahmen zur Erhöhung ihrer eigenen wirtschaftlichen Unabhängigkeit zu treffen. Diese reichen von der – wie gezeigt in ihrer Wirkung ungewissen – Beeinflussung der Umwelt über die Festlegung neuer umweltkorrespondierender Sachziele bis hin zu den aufgeführten strukturellen Maßnahmen. Sofern kein netzwerkinterner Verhaltenskodex vorhanden ist, kann die Veränderung einer Netzwerkunternehmung anderen Beteiligten u.U. so plötzlich offenbar werden, dass diese destabilisiert werden.

Schließlich sei ergänzt, dass bei Fehlschlagen aller strukturellen Veränderungsmöglichkeiten auch das manageriale Festhalten an den gesetzten Sachzielen die Unternehmung in die Instabilität treibt.

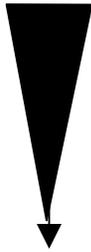
6.2.2 Bei Instabilität der betrieblichen Organisations-/ Rechtsform

In Kapitel 6.2.1 der Arbeit wurde erarbeitet, dass die gleichzeitige Modifikationen mehrerer Systemfaktoren über eine Dynamisierung hinaus geht und ebenso zur Instabilität führt wie eine mangelnde Umweltkorrespondenz. Dabei tritt die Instabilisierung je nach gewählter Strategie der Veränderung der betrieblichen Organisations- und Rechtsform mit unterschiedlich hoher Wahrscheinlichkeit ein.

Die ggf. ausgelöste Krise wird dabei um so tiefer sein, je unterschiedlicher sich die Unternehmungen in ihren jeweiligen Praktiken, Strukturen und Funktionen bisher ausdifferenzierten und je wahrscheinlicher der neu entstehende Ordnungsparameter die bisherigen Verhaltensweisen der beteiligten Unternehmungen versklaven kann. Gemäß den Ausführungen in Kapitel 6.2.1 und 6.1.2 der Arbeit führen die unterschiedlichen Funktionen, strukturellen Bedingungen und damit

notwendigerweise einher gehenden Praktiken im Konzern und Unternehmungsnetzwerk zu verschieden starken Ordnern.

Es ergibt sich folgende abnehmende Reihenfolge der Wahrscheinlichkeit der Versklavung:



1. Kauf einer Unternehmung, unter höchst wahrscheinlicher Versklavung der gekauften Unternehmung
2. Bildung bzw. Einbindung in einen Konzern sowie
3. Beteiligung an einem Unternehmungsnetzwerk mit einer wiederum erhöhten Wahrscheinlichkeit der Versklavung im strategischen Unternehmungsnetzwerk.

Wurde eine Unternehmung in die Instabilität getrieben, ist es von entscheidender Bedeutung, die Krise als solche wahrzunehmen, da sich andernfalls notwendige Veränderungen aufstauen. Dies würde jedoch im weiteren Verlauf zu einem dann noch plötzlicheren Umbruch der Unternehmung führen, so dass dem Management die notwendige Zeit zum Handeln fehlte (vgl. Niemeier 2000, S. 453). Bezüglich der Wahrnehmung der Instabilisierung könnte die im Konzern als auch Unternehmungsnetzwerk jeweils beibehaltene rechtliche Selbständigkeit der Unternehmungen in Verbindung mit dem Autonomieprinzip zu der Illusion führen, dass lediglich eine in der Stabilität zu bewältigende Strukturänderung erfolgt wäre. Diese Illusion dürfte insbesondere im Unterordnungskonzern aufgrund dessen strukturell bedingter Praktiken des Weisungsrechts, der hierarchischen Unterordnung und der Gefahr der Nachteilszufügung (vgl. Kapitel 6.1.1) jedoch schneller offenbar werden als in anderen Konzernformen oder Unternehmungsnetzwerken.

Für die Bewältigung der Instabilität wird aus synergetischer Sicht empfohlen, über die Gestaltung der internen Rahmenbedingungen und die Entwicklung von Visionen den einsetzenden Wandel zu kanalisieren. Hierbei sind Krisenmanager oder auch charismatische Führer hilfreich, u.a. da sie desorientierte und/oder verunsicherten Mitarbeitern eine Projektionsfläche für das Gelingen des Wandels bieten können⁵⁸. Im weiteren Verlauf sind über den internen Dialog möglichst aller Beteiligten und Betroffenen Problemlösungspotentiale zu aktivieren, die dann neue Lösungsmöglichkeiten generieren. Schließlich gilt es nach Durchlaufen der Instabilitätsphase die Implementierungsbemühungen zu fördern, wobei die Neuabstimmung der Praktiken, Funktionen und Struktur der Offenheit und Lernfähigkeit des Managements bedarf, um eine flexible Reaktion auf Abweichungen von den entwickelten Lösungen in der Realität zu gewährleisten. Es bleibt jedoch zu betonen, dass das Durchlaufen der Instabilität in der vorliegenden Perspektive stets ein nichtlinearer Prozess ist, dessen Komplexität, Dynamik sowie teilweiser Intransparenz und Zufallsbestimmtheit kein gezieltes Ansteuern einer intendierten Ordnung ermöglicht. Die Unterstützung des Prozesses kann deshalb nur als Konfiguration mittels

⁵⁸ Allerdings begründet sich der Erfolg des Krisenmanagers aus synergetischer Sicht nicht nur in dessen charismatischer Wirkung, wengleich gewisse Verhaltenselemente, wie bspw. eine Grundhaltung des „think positiv“ und ein überzeugendes und mitreißendes Vorleben, hilfreich sind. Der Erfolg beruht jedoch vielmehr auf einer Kombination von der Projektion der Mitarbeiter, den situativen Komponenten der Instabilität in der Unternehmung, der Verunsicherung der kognitiv-emotionalen Schemata der Mitarbeiter sowie der bisherigen Erfahrung des Krisenmanagers mit Veränderungsprozessen (vgl. Niemeier 2000, S. 338 m.w.N.).

Versuchs- und Irrtumshandlungen erfolgen (vgl. weiterführend Niemeier 2000, S. 330 ff. sowie Scheurer 1997, S. 395 ff.).

Der Vergleich dieser allgemeinen Empfehlungen zur erfolgreichen Bewältigung einer Instabilität mit den Gegebenheiten der betrachteten Organisations- und Rechtsformen ergibt vor allem Unterschiede hinsichtlich der Ermöglichung des internen Dialogs, der jedoch für die Generierung der für die Überwindung der Krise notwendigen neuen Lösungen, m.a.W. der Herausbildung eines (die sich entwickelnde neuartige Ordnung ermöglichenden) neuen Ordners, besonders erforderlich ist (vgl. auch Kapitel 4.2.5 der Arbeit).

Im **Unternehmensnetzwerk** ist die Praktik der Verhandlung und Interaktion erforderlich (Kapitel 6.1.2) und ein hoher Anteil hierarchiefreier Kontakte feststellbar (Goldschmidt 1997, S. 79; Kapitel 2.2.1 der Arbeit). Diese guten Voraussetzungen für einen netzwerk-internen Dialog stehen jedoch der Notwendigkeit gegenüber, zum Erhalt des Netzwerkcharakters beständig die Selbstorganisationsprozesse innerhalb der Netzwerkunternehmung zu fördern und so die Erweiterung der Unabhängigkeit anzustreben. Dafür sind jedoch gerade Kommunikationsfilter aufzubauen (Malik 1996, S. 106; vgl. Kapitel 5.2.2 Fn. 23). Der netzwerk-weite Dialog bedarf daher des stabilisierenden Faktors des Vertrauens. Es gilt daher, diesen über vertrauensbildende Maßnahmen zu pflegen, wenngleich er anfällig für Missbrauch ist. So ist die teilweise Offenlegung interner Produktionsprozesse erforderlich, was jedoch aufgrund der strukturell notwendigen Selbstbezogenheit einer Netzwerkunternehmung auch besondere Schutzmaßnahmen, bspw. hinsichtlich der damit grundsätzlich erleichterten Produkt- und Markenpiraterie, notwendig macht.

In **Konzernen** hingegen ist ein Missbrauch des Dialogs hingegen eher unwahrscheinlich, da der spezifische Ordner der einheitlichen Leitung stärker zur Herstellung der Makrobene des Konzerns drängt als vergleichsweise im Netzwerk und insbesondere nicht notwendigerweise vom stabilisierenden Faktor Vertrauen abhängig ist.

Allerdings erscheinen Konzerne – und insbesondere Unterordnungskonzerne – in der vorliegenden Perspektive aufgrund ihrer struktur- und funktionsbedingten Praktiken besonders anfällig für die Auffassung, dass die Instabilität nicht über Dialog sondern mittels strukturell legitimer Top-Down-Strategien überwindbar wäre. Ordner, und daher auch der Ordnungsparameter der einheitlichen Leitung, sind jedoch niemals direkt beeinflussbar und entstehen v.a. nicht durch Autoritäten, sondern durch den endogenen Prozess (ebenso Niemeier 2000, S. 433).

Insgesamt wird die strategische Wahl der betrieblichen Organisations- und Rechtsform als eher stabilisierend denn verändernd aufgefasst, da lediglich Reaktionen der Unternehmung auf unvorhersehbare und unerwartete Veränderungen ausgeschlossen werden (ebenso Scheurer 1997, S. 348; vgl. auch Hinterhuber 1992, S. V, Niemeier 2000, S. 427). Gleichwohl führen die unterschiedlichen verfügbaren Strategien zu Instabilisierungen, die es zu bewältigen gilt. Hierbei ist es – wie bei allen Eingriffen seitens des Managements – von Vorteil, wenn sich das Management der Prozesse der Selbstorganisation in der Unternehmung bewusst ist. Dies bewahrt davor, Maß-

nahmen umzusetzen, die nicht mit der bestehenden emergierten Ordnung der Unternehmung übereinstimmen und diese deshalb ungewollt in eine Instabilitätsphase treiben.

Eine wie hier vorgestellte theoretische Durchdringung ist zwar von erheblichem Wert, weil es einen entsprechenden Wahrnehmungsfilter bzw. ein kognitiv-emotionales Schema darstellt, bei dem die Prozessdynamik von Veränderungen integraler Bestandteil ist. Jedoch kann ein Manager auch infolge der menschlichen Fähigkeit zur Gestaltwahrnehmung ein Gespür entwickeln, ob seine Ziele zu der bestehenden emergierten Ordnung passen. Insofern beruhen selbst intuitive Entscheidungen auf dem Vorwissen und der Selektionsleistung des Managers (Niemeier 2000, S. 327 f. m.w.N.).

Abschließend sei bezüglich der aus synergetischer Sicht sinnvollen Einwirkungsmöglichkeiten für die Bewältigung einer Krise auf Abbildung 30 sowie weiterführend auf Scheurer 1997, S. 358 – 408 und Niemeier 2000, S. 298 – 314, 330 – 339 sowie S. 434 – 456 verwiesen.

Korrespondenz & Konsistenz MANAGEMENT	
Stabilität ↓	<p>Problembewältigung mittels Bewährtem innerhalb der Stabilitätsphase (zunehmende Schwierigkeiten in der Führung der Unternehmung)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ die Unternehmung kann bestimmte Leistungen nicht mehr so gut bewältigen, deshalb gerät das Management unter Druck ▪ durch Regelung i.S.d. Stabilitätsphase wird versucht, die Probleme zu bewältigen ▪ Verschärfung der Probleme, die jedoch aus Sicht des Managements keines nachhaltigen Handlungsbedarfs bedürfen
Stabilität → Instabilität ↓	<p>Auflösung der bestehenden Ordnung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ strukturelle Maßnahmen zur Schaffung von Rahmenbedingungen für den Wandel, z.B. durch Bildung einer Sekundärorganisation auf Zeit (Arbeitsgruppen, Teams) ▪ Koordination von Managementaktivitäten innerhalb einer Projektorganisation ▪ Entwicklung eines Bewusstseins des notwendigen transformativen Wandels innerhalb der Organisation bspw. über Kommunikation nach innen ▪ Analyse der IST-Situation i.S.v. Stärken und Schwächen in der Unternehmung sowie Chancen und Risiken innerhalb des Wettbewerbfeldes ▪ Durchführung vertrauensbildender Maßnahmen bezüglich der Nachhaltigkeit der neuen Anstrengungen bspw. mittels Neubesetzung der Führung ▪ Formulierung einer Vision möglichst unter Hinzuziehung von Prozessberatern
Instabilität ↓	<p>Suche nach einer neuen stabilen Gestalt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung der internen Diskussion ohne Unterdrückung von Widerständen ▪ Möglichkeit der Mitwirkung aller Beteiligten und Interessierten ▪ Hinzuziehung von Prozessberatern und weiterer unterschiedlicher Experten ▪ den Aktivitäten innerhalb der Sekundärorganisationen großen Handlungsspielraum für die Auffüllung der eigenen Vision durch die Beteiligten und Betroffenen einräumen ▪ zur Bündelung der Anstrengungen Vorgabe eines Zeitrahmens für den Such- und Findungsprozess der Sekundärorganisationen ▪ Aktivierung des organisational Slack, weil der Koordinations- und Konkurrenzprozess Ressourcen (Zeit, Manpower etc.) bedarf
Instabilität → Stabilität	<p>Entstehung einer neuen stabilen Gestalt und Implementierung innerhalb eines offenen Prozesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bündelung interner Prozesse innerhalb der Selektion von Lösungen ▪ Implementierung der herauskristallisierten Lösungen ▪ Öffnung und Neujustierungen und Veränderungen während der Implementation ▪ Öffnung für „Selbst Management“: Erhöhung der eigenen Lernfähigkeit

Abbildung 30: Überblick über die Besonderheiten managerialen Handelns innerhalb des synergetischen 4-Phasen-Prozesses (vgl. Niemeier 2000, S. 447)