

## **Postmoderne Konzerne? – Zum Verhältnis von Konzern und Netzwerk<sup>1</sup>**

Konzern; Konzernmanagement; Kooperation; Netzwerktypen; strategisches Netzwerk; virtuelle Organisation

### **Zusammenfassung**

Von Konzernen wird immer häufiger behauptet, sie seien netzwerkförmig organisiert. Umgekehrt wird Unternehmungsnetzwerken manchmal die Konzerneigenschaft attestiert. Das Verhältnis von Konzern und Netzwerk wird vor diesem Hintergrund einer eingehenden Analyse unterzogen. Ausgangspunkt ist dabei die Feststellung, daß es sich beim Netzwerk um eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, beim Konzern hingegen um eine Rechtsform handelt. Obwohl sich viele Konzerne in der Praxis aufgrund dezentraler Organisation und Führung Unternehmungsnetzwerken annähern, handelt es sich beim Konzern wegen der für ihn konstitutiven einheitlichen Leitung um nur eine Unternehmung, nicht aber um ein Kollektiv (oder Netzwerk) von Unternehmungen. Entsprechend würde aus einem Konzern nur dann ein Unternehmungsnetzwerk, wenn aus einheitliche Leitung strategischer Führung wird (et vice versa). Dessen ungeachtet können Konzernunternehmen in vielfältiger Art und Weise in Unternehmungsnetzwerke eingebunden sein.

### **Inhaltsübersicht**

- 1 Einleitung
- 2 Konzerne als moderne Rechtsform
  - 2.1 Konzerndefinition und Konzerntypen
  - 2.2 Entwicklungsperspektiven des Konzerns als Rechtsform
- 3 Netzwerke als postmoderne Organisationsform
  - 3.1 Unternehmungsnetzwerke – Begriffsbestimmung
  - 3.2 Typen von Unternehmungsnetzwerken
- 4 Zum Verhältnis von Konzern und Netzwerk
  - 4.1 Unternehmungsnetzwerke als Konzerne? – Die rechtliche Sicht
  - 4.2 Konzerne als Unternehmungsnetzwerke? – Die organisatorische Sicht
- 5 Schlußbemerkung

---

<sup>1</sup> Schriftfassung eines Vortrages auf dem 22. Workshop der Kommission „Organisation“ im Hochschullehrerverband für Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, 26.-28. Februar 1998. Für hilfreiche Diskussionen und Kommentare danke ich Elmar Gerum, Knut Werner Lange und Axel von Werder.

# 1 Einleitung

Konzerne entwickeln seit vielen Jahren zunehmend dezentralere Organisationsstrukturen. Traten in der Bundesrepublik in den 70er, wie viele Jahrzehnte zuvor schon in den USA, divisionale an die Stelle funktionaler Strukturen, so sind die 80er Jahre unter anderem durch eine weitere Autonomisierung von Divisionen (im Sinne strategischer Geschäftseinheiten) gekennzeichnet. In den 90er Jahren dominiert einerseits die rechtliche Verselbständigung solcher Geschäftseinheiten (oft im Rahmen von Holdingstrukturen), andererseits die immer enger werdende Kooperation mit Zulieferern, Kunden und sogar Wettbewerbern auf Geschäftsbereichs- und Unternehmungsebene (vgl. Bühner 1989). Gleichzeitig trennen sich viele divisionalisierte Unternehmungen von Geschäftsbereichen, insbesondere von jenen, die sie nicht zu ihrem Kerngeschäft rechnen (vgl. z.B. Hoskisson/Hitt 1994). In der Managementwissenschaft werden zur selben Zeit Holding-Konzepte propagiert (vgl. insbes. Bühner 1987) und die Vorteile polyzentrischer Kontextsteuerung für das Konzernmanagement herausgearbeitet (vgl. dazu Naujoks 1994; Ringlstetter 1995, S. 246 ff.).

Während die rechtliche Verselbständigung und „Ausgliederung von Betriebsaufgaben“ (Wysocki 1961) zu einer gewissen Vermarktlichung von Konzernen zu führen scheint, bewirkt die Intensivierung der Unternehmungskooperation mit Zulieferern, Kunden und Wettbewerbern tendenziell das Gegenteil: die Herausbildung hierarchisch(er)er, unter Umständen konzernähnlicher bzw. -identischer Strukturen. Seit einigen Jahren erleben auf diese Art und Weise entstehende strategische Allianzen, Wertschöpfungspartnerschaften, Joint Ventures, Zulieferpartnerschaften, Franchisesysteme, Projektnetzwerke, Kundenintegrationen, virtuelle Unternehmungen, regionale und strategische Netzwerke eine erhebliche Aufmerksamkeit in Praxis und Wissenschaft (vgl. zuerst Miles/Snow 1986). Dabei wird in unternehmungsübergreifenden Beziehungen immer häufiger eine zentrale Ressource für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen gesehen. Schließlich sind sie es, die den Zugriff auf Ressourcen Dritter und dadurch die Erweiterung der eigenen Kapazitäten und Kompetenzen ermöglichen (vgl. Håkansson 1987, S. 10; Clegg/Hardy 1997, S. 9).

In der angelsächsischen Organisationswissenschaft tritt in Folge dieser Entwicklung demnach die Erforschung *interorganisationaler* Beziehungen immer gleichberechtigter neben die Untersuchung *intraorganisationaler* Phänomene. Ein aktueller Beleg für die erhebliche wissenschaftliche Aufmerksamkeit, die interorganisationale Beziehungen im allgemeinen und interorganisationale

Netzwerke im besonderen erfahren, ist nicht nur die zunehmende und schon kaum mehr überschaubare Zahl von Aufsätzen und Monographien, sondern auch die Herausgabe von Schwerpunktheften angesehener Zeitschriften wie *Academy of Management Journal* (1997), *International Studies in Management and Organization* (1998), *Organization Studies* (1998) und *Organization Science* (1998). Die Befassung mit Problemen des Managements interorganisationaler Beziehungen und Netzwerke spiegelt sich auf der Theorieebene. Dort tritt nach Ergänzung des industrieökonomischen „market-based view“ durch den „resource-based view“ nunmehr ein „relational view“ (Dyer/Singh 1998), der auch sich infolge interorganisationaler Kooperation herauskristallisierende Wettbewerbsvorteile zu erklären vermag, in die Theoriearena. Das zunehmende praktische und wissenschaftliche Interesse an Unternehmungsbeziehungen im allgemeinen und Unternehmungsnetzwerken im besonderen geht einher mit einer nach wie vor zurückhaltenden Beachtung von Fragen der Konzernorganisation bzw. des Konzernmanagements, obwohl heute fast jede Großunternehmung in Konzernstrukturen eingebunden ist und in jüngster Zeit sogar auch mittelständische Unternehmungen vermehrt von dieser Rechtsform Gebrauch machen.<sup>2</sup> Die geringe Beachtung von Fragen der Konzernorganisation bzw. des Konzernmanagements durch die deutsche Betriebswirtschaftslehre wird im Regelfall damit begründet, daß der Konzern keine prinzipiell neuen Organisations- und Managementprobleme aufwerfe. Die Kontroverse um diese zentrale Frage spitzt sich in der Feststellung zu, daß ein Konzern schließlich *eine Unternehmung* sei (z.B. Theisen 1991, S. 5). Proponenten einer speziellen Betriebswirtschafts- oder Managementlehre des Konzerns ergänzen allerdings, daß Konzerne immerhin aus *mehreren Unternehmen* bestünden, m.a.W. Unternehmenszusammenschlüsse darstellen. Zumindest die konzernspezifischen Besonderheiten solcher Zusammenschlüsse gelte es dann im Zuge einer Konzernbetriebswirtschafts- oder -führungslehre Rechnung zu tragen (vgl. Theisen 1991; Scheffler 1992; von Werder 1989, 1995). Solche Besonderheiten resultieren im Kern „aus der juristischen Selbständigkeit der einheitlich zu leitenden Konzernunternehmen, aus deren finanzieller Verflechtung, aus dem konzerninternen Leistungsaustausch und ggf. aus bestehenden Unternehmensverträgen zwischen einzelnen Konzernunternehmen“ (Scheffler 1992, S. 1).<sup>3</sup> Selbst in der

---

<sup>2</sup> Ein Indikator dafür ist das Aufkommen der Mittelstandsholding (vgl. Kraehe 1994; Eschen 1998).

<sup>3</sup> Andere Autoren versuchen sich gar an einer Konzernmanagementlehre, die diese enge juristische Sichtweise weit hinter sich läßt (vgl. insbes. Ringlstetter 1995). Kritisch dazu von Werder (1995, S. 655 f.).

U.S.-amerikanischen Organisations- und Managementforschung wird der Relevanz rechtlicher Selbständigkeit von strategischen Geschäftseinheiten neuerdings Aufmerksamkeit zuteil (z.B. Bethel/Liebeskind 1998).

So wenig wie in Fragen der Konzernorganisation und des Konzernmanagements engagierte Fachvertretern Unternehmungsnetzwerke thematisieren, so wenig wird bei der betriebswirtschaftlichen Diskussion um strategische Allianzen, Joint Ventures, virtuelle Unternehmungen, Zulieferpartnerschaften, Customer Integration, strategische Netzwerke usw. die Frage nach dem Konzerntatbestand aufgeworfen. Tatsächlich aber könnte man vermuten, daß auf der einen Seite dezentral strukturierte Konzerne den Charakter von Unternehmungsnetzwerken aufweisen, *postmoderne Konzerne also Unternehmungsnetzwerke sein* bzw. de facto ihnen sehr nahe kommen können. Für als Managementholding strukturierte Konzerne – einer Form der Konzernorganisation, in der die Konzernunternehmen operativ autonom sind (vgl. dazu insbes. Bühner 1987), – ist dies zum Beispiel schon ebenso vermutet worden (z.B. Sydow 1992; Kirchner 1993) wie für transnational tätige Unternehmungen (insbes. Bartlett/Ghoshal 1990; Hirsch-Kreinsen 1998; Becker et al. 1999). Auf der anderen Seite könnte man erwarten, daß *Unternehmungsnetzwerke – zumindest in relevanten Teilen – gelegentlich den Konzerntatbestand einer einheitlichen Leitung erfüllen*. Diese Erwartung ist außer für Franchisenetzwerke (z.B. die Literaturhinweise bei Skaupy 1990) insbesondere im Zusammenhang mit der Diskussion der Implikationen der Unternehmungsvernetzung für die Mitbestimmung geäußert, aber eben auch bestritten worden (vgl. dazu Däubler 1988; Nagel et al. 1990, 1994; Sydow 1991; Wellenhofer-Klein 1997). Selbst japanische Keiretsu und als Extrembeispiele für Unternehmungsnetzwerke bekannte Fälle (z.B. Lewis Galoob Toys) werden als Beleg für die Entwicklung einer „Konzernorganisation nach der Network-Idee“ (Raupach 1998, S. 83) angeführt.

Vereinzelt wird sogar der Vorwurf laut, Unternehmungsnetzwerke seien nicht genau genug, explizit auch unter Bezugnahme auf den Konzernbegriff, bestimmt worden (vgl. z.B. Large 1995, S. 14 unter Bezug auf Sydow 1992, S. 14). Die verbreitete Rede von *Unternehmensnetzwerken* – statt von *Unternehmungsnetzwerken* – (vgl. z.B. Bellmann/Hippe 1996; Wildemann 1997; Gerum et al. 1998) trägt zusätzlich zur Verwirrung bei, weil damit die Möglichkeit der Unterscheidung von wirtschaftlichen und rechtlichen Handlungseinheiten aufgegeben wird. Insgesamt sicherlich Anlaß genug, sich mit der Frage nach dem Verhältnis von Konzern und Unternehmungsnetzwerk genauer

zu befassen,<sup>4</sup> zumal uns das bislang ebenfalls ungeklärte Verhältnis von Konzern- und Netzwerksteuerung im Rahmen eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Forschungsprojektes in der Medienindustrie interessiert (vgl. dazu Sydow/Windeler 1997). Im Ergebnis steht damit die bereits für gelöst betrachtete begriffliche Unterscheidung von Kooperations- und Konzentrationsformen wieder auf der Tagesordnung.

Die Klärung des Verhältnisses von Konzern und Netzwerk, zu der dieser Aufsatz einen Beitrag leisten soll, setzt in der Tat eine klare(re) Begrifflichkeit voraus. Aus diesem Grunde werden zunächst die Begriffe des Konzerns – im Kern eine Rechtsform der Moderne – und der des Unternehmungsnetzwerkes – im Wesentlichen eine Organisationsform der Postmoderne bzw. der „radikalisierten Moderne“ (Giddens 1990) – genauer bestimmt (Abschnitt 2 und 3). Sodann wird das Verhältnis von Konzern und Unternehmungsnetzwerk in beide Richtungen untersucht: Netzwerke als Konzerne und Konzerne als Netzwerke (Abschnitt 4); dabei konzentriert sich die Untersuchung auf den Unterordnungskonzern. Eine eine Schlußbemerkung, die einer knappen Zusammenfassung der Ergebnisse folgt, beschließt den Beitrag (Abschnitt 5).

## **2 Konzern als moderne Rechtsform**

Der Konzern ist in allererster Linie eine moderne Rechtsform. Entstanden im Zuge der ersten großen Konzentrationswelle nach dem deutsch-französischen Krieg und der Gründung des Deutschen Reiches im Jahre 1871, ist der Konzern mit Inkrafttreten des neuen AktG am 1.1.1966 umfassend rechtlich geregelt worden (vgl. z.B. Emmerich/Sonnenschein 1997, S. 3 ff.; zur Historie auch Hoffmann 1993, S. 61 ff.).

---

<sup>4</sup> Ein weiterer Grund sind die unterschiedlichen vertrags-, gesellschafts- und wettbewerbsrechtlichen Konsequenzen von Konzern und Netzwerk (vgl. dazu insbes. Kirchner 1993, S. 205 ff.).

## 2.1 Konzerndefinition und Konzerntypen

§ 18 (1) AktG definiert den Konzern, der entweder durch Eingliederung (als Eingliederungskonzern), durch Beherrschungsvertrag (als Vertragskonzern) oder durch faktische Abhängigkeit und einheitliche Leitung (als faktischer Konzern) begründet wird, folgendermaßen:<sup>5</sup>

„Sind ein herrschendes und ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefaßt, so bilden sie einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen. Unternehmen, zwischen denen ein Beherrschungsvertrag (§ 291) besteht oder von denen das eine in das andere eingegliedert ist (§ 319), sind als unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt anzusehen. Von einem abhängigen Unternehmen wird vermutet, das es mit dem herrschenden Unternehmen einen Konzern bildet.“

Neben diesem Unterordnungskonzern definiert § 18 (2) einen Gleichordnungskonzern:

„Sind rechtlich selbständige Unternehmen, ohne daß das eine Unternehmen von dem anderen abhängig ist, unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt, so bilden sie auch einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen.“

Der Gleichordnungskonzern wird in der Praxis zum Beispiel dadurch begründet, daß sich *nicht* abhängige Unternehmen einer einheitlichen Leitung durch eines der Konzernunternehmen oder durch eine für diesen Zweck gegründetes Gemeinschaftsunternehmen unterstellen (vertraglicher Gleichordnungskonzern). Oft beruht die einheitliche Leitung auf einem konkludent abgeschlossenen Gesellschaftsvertrag über eine BGB-Gesellschaft. Gleichordnungskonzerne entstehen jedoch auch faktisch, zum Beispiel auf der Basis personeller Verflechtungen, durch die Gründung eines gemeinsamen Verwaltungsrats oder wenn Kapitalanteile an verschiedenen Konzerngesellschaften von einer Person (nicht von einem Unternehmen im Sinne des Konzernrechts!) gehalten werden (vgl. Emmerich/Sonnenschein 1997, S. 62 f.; aber auch Milde 1996). Nicht nur in der betriebswirtschaftlichen, sondern auch in der rechtswissenschaftlichen Literatur wird der Gleichordnungskonzern bislang weitgehend vernachlässigt; seine Haftungsfragen und Organisationsprobleme sind zum größten Teil ungelöst (vgl. Schmidt 1997, S. 1232 ff.).

Gleich- und Unterordnungskonzern weisen keine eigene Rechtspersönlichkeit auf. Die Rechtsfolgen des Konzerntatbestands betreffen zunächst den Gläubiger- und Minderheitenschutz. Zum Beispiel hat er einschneidende Konsequenzen für die Erfolgsermittlung und -verwendung. Deshalb ist der Konzerntatbestand auch von Bedeutung für die Steuerveranlagung und hat darüber

---

<sup>5</sup> Zur Anwendung des eigentlich nur für Aktiengesellschaften entwickelten Konzernrechts auf andere Gesellschaftsformen vgl. z.B. Hoffmann (1993, S. 39 ff.).

hinaus Implikationen für die Konzernhaftung sowie für die Mitbestimmung auf Unternehmens-ebene.

Der für die Bestimmung sowohl von Unterordnungs- als auch Gleichordnungskonzern zentrale Begriff der *einheitlichen Leitung* ist im Gesetz nicht genauer bestimmt; allerdings wird in der Begründung des Regierungsentwurfs des AktG angegeben, daß bereits eine Abstimmung der Geschäftspolitiken, etwa in Form „gemeinsamer Beratungen“ oder durch „personelle Verflechtung der Verwaltung“ hinreicht, diese einheitliche Leitung zu begründen (zit. nach Wöhe 1990, S. 445). Letztlich setzt die Bestimmung des Begriffs der einheitlichen Leitung auf betriebswirtschaftlich-organisatorische Kriterien auf. „Nur mit deren Hilfe läßt sich klären, welcher Art die für mehrere Unternehmen gültigen Führungsentscheidungen sein müssen, um die Unternehmen zu einer *Unternehmung* im betriebswirtschaftlichen Sinne zu machen. Dabei tauchen aus juristischer Sicht Schwierigkeiten deswegen auf, weil die einschlägigen betriebswirtschaftlichen Analyse eher als Handlungsanleitungen denn als justitiable Zustandsbeschreibungen angelegt sind und aus ihnen Abgrenzungskriterien mit juristischer Trennschärfe nur schwer zu gewinnen sind“ (Milde 1996, S. 78 f.).

Im Regelfall wird davon ausgegangen, daß eine Setzung des „Rahmens“ der unternehmenspolitischen Handlungsmöglichkeiten eines Tochterunternehmens durch die Konzernmutter, beispielsweise via entsprechender Strategieplanungen, Budgetvorgaben, Kapital- und Personalausstattungen, ausreicht, eine einheitliche Leitung zu begründen.<sup>6</sup> Selbstverständlich ist dabei eingeschlossen, daß die Konzernmutter, der manchmal gar eine „Konzernleitungspflicht“ (Hommelhoff 1982) attestiert wird, diesen Rahmen den Tochtergesellschaften nicht einfach vorgibt, sondern letztere im Rahmen mehr oder weniger dezentraler Führungskonzepte an seiner Ausgestaltung mitwirken können. Damit ist der Grenzfall einer einheitlichen Leitung benannt, der einen Unternehmensverband auf jeden Fall noch als Konzern und damit als *eine* Unternehmung qualifiziert; praktisch wird dieser durch die zentrale Planung und Kontrolle mindestens des Finanzbereichs begründet.

---

<sup>6</sup> Vgl. zu den alternativen Ansätzen und den Schwierigkeiten einer Operationalisierung des Begriffs der einheitlichen Leitung z.B. Hommelhoff (1992), Zünd (1988), Theis (1992, S. 196 ff. und 209 ff.) oder Milde (1996, S. 70 ff.). Kirchner (1997) bemerkt in diesem Zusammenhang, daß der dem Begriff der einheitlichen Leitung zugrundeliegende Begriff der Unternehmung „im Lichte der modernen Institutionenökonomik selbst unsicher [wird]“ (S. 275). Diese Feststellung ist sicherlich nicht nur aus institutionenökonomischer Sicht zu treffen (vgl. Ortman/Sydow 1999).

Während die Eingliederung sowie der Abschluß eines Beherrschungsvertrages (oft i.Z.m. einem Gewinnabführungsvertrag) definitiv eine einheitliche Leitung und damit einen Konzern begründen, wird bei bloßer Abhängigkeit,<sup>7</sup> die auf Mehrheitsbeteiligung des herrschenden Unternehmens beruhen kann (aber nicht muß), der Konzerntatbestand nur *vermutet*. Hier kommt es, anders als im Fall der Eingliederung sowie des Beherrschungsvertrages, entscheidend auf die faktische Durchsetzung der einheitlichen Leitung an, die vom Gesetz allerdings grundsätzlich bei vorliegender Abhängigkeit vermutet wird und die es entsprechend zu widerlegen gilt. Eine „latente Konzernführung“ (Schmidt 1992), die nur der Möglichkeit nach vorhanden ist, als solche aber durchaus das Verhalten abhängiger Unternehmen beeinflussen kann, reicht als einheitlich Leitung nicht aus und begründet deshalb noch keinen Konzern, wohl aber die Konzernrechnungslegungspflicht (§ 290 HGB).<sup>8</sup>

Weil (Einheits-) Unternehmungen grundsätzlich wie Konzernunternehmungen organisiert (z.B. bei Umsetzung des Konzepts strategischer Geschäftseinheiten, dieses Mal ohne rechtliche Verselbständigung) und – umgekehrt – Konzerne (insbes. Stammhauskonzerne) oft wie (idealtypische) Einheitsunternehmungen geführt werden, kann der Konzern letztlich *nur rechtlich*, nicht aber betriebswirtschaftlich-organisatorisch bestimmt werden. Er konstituiert eben eine Rechtsform, auch wenn er vertragstheoretisch immer häufiger – wie das Netzwerk – zwischen Markt und Hierarchie als hybride Organisationsform verortet wird (vgl. z.B. Ordelheide 1986, S. 293 ff.; Hungenberg 1995, S. 88 ff.).

## 2.2 Entwicklungsperspektiven des Konzerns als Rechtsform

Nicht zuletzt, weil die betriebswirtschaftlich-organisatorische Wirklichkeit dezentral geführter Konzerne immer weniger durch das Konzernrecht erfaßt wird (so auch Bleicher 1988), werden in der Rechtswissenschaft vereinzelt Zweifel an der Sinnfälligkeit des derzeitigen Konzernrechts laut. Diese Zweifel sind entweder sehr grundsätzlichen Ursprungs und zielen auf die Abschaffung des Konzernrechts überhaupt (z.B. Kirchner 1997), oder aber sie reflektieren die Bedeutung hybrider

---

<sup>7</sup> An den Tatbestand der Abhängigkeit nach § 17 AktG knüpfen sich im übrigen bereits bedeutsame Vorschriften des Gläubiger- und Minderheitenschutzes, die fälschlicherweise oft erst mit dem Konzerntatbestand verbunden werden.

<sup>8</sup> Gerade diese latente Konzernführung aber dürfte aufgrund wirtschaftlicher Abhängigkeit der Unternehmungen in Netzwerken zu finden sein.



bzw. netzwerkförmiger Organisationsformen und laufen auf seine Weiterentwicklung hinaus (z.B. Zünd 1988; Teubner 1991, 1992; Theis 1992; Kirchner 1993).

Insbesondere Teubner (1991) spricht sich auf systemtheoretischer Grundlage dafür aus, der zunehmenden Verbreitung des „Netzwerk-Konzerns“, der im Gegensatz zum traditionellen Konzern nicht einen kompromißhaften Ausgleich zwischen „Einheit und Vielheit im Konzern“ anstrebt, sondern „gleichzeitig dezentrale Autonomie und hohe Systemintegration zu steigern versucht“ (S. 191), durch Fortentwicklung des Gesellschaftsrechts Rechnung zu tragen. In diesen Netzwerk-Konzernen werden nach Einschätzung von Teubner „organisationsinterne Märkte organisiert: in der Beziehung zwischen Konzernspitze und den Konzernunternehmen wird eine Art Kapitalmarkt simuliert, daneben entstehen konzerninterne Arbeitsmärkte, Managermärkte, Ressourcen- und Produktmärkte“ (S. 198). Das zentrale Prinzip für eine solche Fortentwicklung des Konzerns, die der „strategisch planbare(n) Vermischung von Markt- und Organisationsstrukturen“ (S. 194) ebenso Rechnung zu tragen hat wie dem „chamäleonhafte(n) Changieren der Organisationsform“ (S. 199), sieht er in der simultanen Vielfachzurechnung von Handlungen auf die einzelnen Konzernunternehmen, auf die Konzernspitze und auf das „polykorporative Netzwerk“. Dabei solle gelten: „Nicht die Hierarchie sollte demnach das Rechtsbild des Konzerns bestimmen, sondern das Netzwerk, nicht die Leitungsmacht der Konzernspitze, sondern die Koordinierung autonomer Aktionszentren“ (S. 203). Deutlich spricht sich Teubner in diesem Zusammenhang gegen die Substitution des Konzernbegriffs durch das Konzept der „Unternehmensgruppe“ (Wiedemann 1988; zit. n. Teubner 1991) aus. Denn damit wird man „lose geführten Konzernen [...] nicht gerecht. Denn die strategische Handlungseinheit geht trotz aller Dezentralisierung gerade nicht verloren“ (Teubner 1991, S. 203).

Bislang hat diese rechtsreformerische Idee eines Netzwerk-Konzerns innerhalb der Rechtswissenschaft kaum Anhänger gefunden (vgl. aber Theis 1992).

### **3 Netzwerke als postmoderne Organisationsform**

Gilt der Konzern als *Rechtsform* der Moderne, so werden Netzwerke als *Organisationsform*, manchmal als postmoderne Organisationsform (z.B. Clegg 1990; Reed 1992; Clegg/Hardy 1997), gekennzeichnet. Das Netzwerk als fluide Organisationsform kann innerhalb von Organisationen,

also beispielsweise in Unternehmungen, genauso auftreten wie im interorganisationalen Bereich, also in Unternehmungsnetzwerken. Entsprechend ist in diesem Zusammenhang auch von internen und externen Netzwerken bzw. von Markt- und Organisationsnetzwerken die Rede (z.B. Teubner 1992). Dabei liegt es ob der sozialen Organisiertheit der zwischenbetrieblichen Beziehungen in der „Natur“ der Netzwerkorganisation, daß eine Trennung von Innen und Außen immer problematisch ist, auch wenn von einer vollständigen Auflösung von Organisationsgrenzen – und damit von Organisationen – nicht ausgegangen werden sollte (vgl. Ortman/Sydow 1999).

### **3.1 Unternehmungsnetzwerke – Begriffsbestimmung**

Unternehmungsnetzwerke stellen eine letztlich auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, oftmals jedoch von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich (1) durch eine spezielle Art von (Netzwerk-) Beziehungen auszeichnet, (2) einen gewissen Grad an Reflexivität ausdrückt und (3) auf einer Austauschlogik basiert, die sich von jener des Marktes wie auch jener der Hierarchie unterscheidet (vgl. Sydow 1992, S. 82; Sydow/Windeler 1998). Diese drei strukturellen Merkmale unterscheiden Unternehmungsnetzwerke von anderen institutionellen Arrangements mehrerer Unternehmungen.

(1) Die Beziehungen zwischen den rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen (Netzwerk-) Unternehmungen sind komplex-reziprok, eher kooperativ denn kompetitiv und relativ stabil. Als Netzwerkbeziehungen überschreiten sie nicht nur die Grenzen einzelner Unternehmungen, sondern sind derartig organisiert, daß die organisationsinternen Beziehungen ähneln. Auf der anderen Seite bleibt der „market test“ (MacMillan/Farmer 1979) wirksam.

(2) Gegenstand reflexiven Organisierens ist im Falle von Unternehmungsnetzwerken nicht mehr nur die einzelne Unternehmung, sondern zunehmend das umfassendere Netzwerk. Oft mögen nur Teile des Netzwerkes, zum Beispiel die Beziehungen zu Systemlieferanten oder Schlüsselkunden Gegenstand reflexiver Organisation sein; teilweise aber auch gesamte Netzwerke, deren Gestaltung dann vom Management ein umfassendes „thinking in networks“ (Mattsson 1987) erfordert.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Unternehmungsnetzwerke sind erst in jüngerer Zeit zu einer reflexiven Organisationsform ökonomischer Aktivitäten aufgestiegen, auch wenn einige ihrer koordinativen Grundmuster schon aus dem

(3) Schließlich basieren Unternehmungsnetzwerke auf einer Austauschlogik, die auf einer gewissen Gemeinsamkeit oder zumindest Kompatibilität von Interessen basiert, sich an der Reziprozitätsnorm orientiert und der eine „social embeddedness“ (Granovetter 1985) unterstellt werden kann. Letztere impliziert beispielsweise, daß die relativ stabilen Beziehungen die Erwartungen der Akteure an Art und Weise des Austausches ebenso beeinflussen wie deren tatsächliches Handeln. Insgesamt kennzeichnet den Tausch im Netzwerk eine in gewisser Art und Weise kollektive Logik (vgl. auch Lincoln et al. 1996; Uzzi 1996), die sich – idealtypisch – sowohl von der des Marktes als auch von der der Hierarchie unterscheidet (vgl. zu dieser Diskussion z.B. Krebs/Rock 1994 m.w.H.).

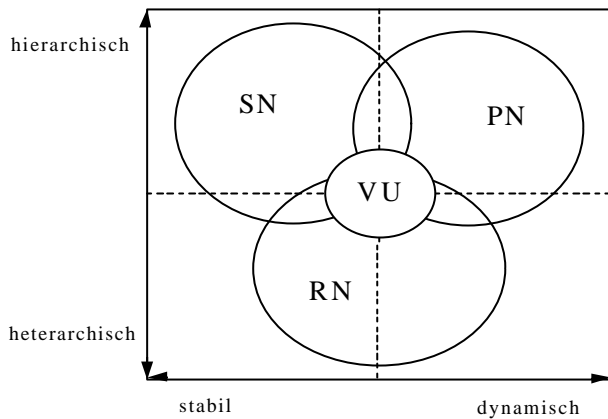
Unternehmungsnetzwerke entstehen durch Intensivierung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, die im Gegensatz zur Eingliederung bzw. zum Abschluß von Beherrschungsverträgen oder faktischer Abhängigkeiten, jedoch nicht notwendig zum Konzern führen muß. Außer durch „Quasi-Internalisierung“ können Unternehmungsnetzwerke jedoch auch durch „Quasi-Externalisierung“ (Sydow 1992) von Funktionen entstehen. Dieser zweite Weg korrespondiert mit der Ausgliederung von Konzernunternehmen, ohne daß es sich jedoch im Falle der Quasi-Externalisierung bei den die ausgelagerten Funktionen übernehmenden Unternehmungen um Konzernunternehmen handeln muß.

### **3.2 Typen von Unternehmungsnetzwerken**

Unternehmungsnetzwerke lassen sich sinnvoll mit Hilfe verschiedenster Typologien differenzieren. Wichtig erscheint mir auch in diesem Zusammenhang die Unterscheidung verschiedener Netzwerktypen nach der Steuerungsform (hierarchisch, heterarchisch) und zeitlicher Stabilität (statisch, dynamisch). Obwohl sowohl die Steuerungsform als auch die zeitliche Stabilität von Unternehmungsnetzwerken eigentlich als kontinuierliche Dimensionen aufzufassen sind, markieren sie eine Vierfelder-Matrix, in der sich alle wichtigen Netzwerktypen verorten lassen: strategische Netzwerke, regionale Netzwerke, Projektnetzwerke und sogar die virtuelle Unternehmung (s. Abb. 1).

---

frühkapitalistischen Verlagssystem sowie dem System interner Kontrakte bekannt sind (vgl. Sydow 1992, S. 56 ff.).



Legende: SN = strategische Netzwerke  
 RN = regionale Netzwerke  
 PN = Projektnetzwerke

Abb. 1: Eine Netzwerktypologie

*Strategische Netzwerke* werden von einer oder mehreren fokalen Unternehmungen strategisch geführt (Jarillo 1988; Sydow 1992). Die fokale Unternehmung definiert mehr als die anderen am Netzwerk beteiligten den zu bearbeitenden Markt, die dazu heranzuziehenden Strategien und Technologien sowie die Ausgestaltung der Netzwerkorganisation. Beispiele für strategische Netzwerke finden sich etwa in der Automobilindustrie, wo sie im wesentlichen durch die Automobilhersteller nach dem Vorbild japanischer Keiretsu geschaffen werden. Beispiele lassen sich aber auch in noch vergleichsweise jungen Industrien wie der Mikroelektronik und der Biotechnologie verorten. Außer im produzierenden Gewerbe, wo Unternehmungsnetzwerke, wie im Falle von Nike oder Marks & Spencer, oft von „manufacturers without factories“ (Braham 1985) geführt werden, finden sich strategische Netzwerke immer häufiger auch im Dienstleistungssektor (vgl. dazu sowie auch zu den folgenden Beispielen Sydow 1992, S. 19 ff. sowie die dort angegebene Literatur).

*Regionale Netzwerke* bestehen aus kleineren und mittleren Unternehmungen und zeichnen sich im Gegensatz zu strategischen, oft international orientierten Unternehmungsnetzwerken durch eine

räumliche Agglomeration aus. Von strategischen Netzwerken unterscheiden sich regionale des weiteren durch eine größere Bedeutung emergenter Strategie. Diese resultiert aus der polyzentrischeren bzw. heterarchischeren Organisation solcher Netzwerke bzw. der fehlenden strategischen Netzwerkführerschaft. Prototypische Beispiele regionaler Netzwerke finden sich im mittleren Norditalien (inbes. in der Emilia Romagna), in Südfrankreich, im Silicon Valley, im M4 Korridor Englands sowie in Baden-Württemberg (vgl. Piore/Sabel 1985), wobei deren Existenz in einigen dieser Regionen durchaus umstritten ist.<sup>10</sup> In der Praxis sind regionale Netzwerke oft in umfassendere, international tätige und strategisch geführte Netzwerke eingebettet (z.B. Produktionsnetzwerke in der Emilia Romagna, die Benetton beliefern).

*Projektnetzwerke* unterscheiden sich von strategischen wie regionalen Netzwerken vor allem durch ihre zeitliche Befristung. Entsprechend hoch dürfte auch die Fluktuation unter den Mitgliedern solcher Netzwerke sein. Gleichwohl dauern die Beziehungen in der Regel über das einzelne Projekt hinaus, bleiben also in gewisser Weise nach Projektabschluss insoweit latent vorhanden, als daß bei einem neuen Projekt an diese wieder angeknüpft wird. Dies belegen empirische Untersuchungen sowohl aus der Bau- als auch der Film- und Fernsehindustrie (vgl. insbes. Eccles 1981; Jones 1996). Projektnetzwerke werden überwiegend von einer fokalen Unternehmung geführt, allerdings sind auch heterarchisch strukturierte Projektnetzwerke vorstellbar. Basiert ihre Koordination auf massiven Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik wird in diesem Zusammenhang auch von virtuellen Unternehmungen gesprochen.

#### **4 Zum Verhältnis von Konzern und Netzwerk**

Zur Unterscheidung von Konzern und Netzwerk können mindestens zwei verschiedene Ansätze gewählt werden: ein gradueller und ein prinzipieller. Eine *graduelle* Unterscheidung von Konzern und Netzwerk (wie Abb. 2 vorgenommen) mag auf den ersten Blick hilfreich sein, verstellt aber letztlich den Zugang zur Unterscheidung von Konzern und Netzwerk und verkennt, daß es sich

---

<sup>10</sup> Insbesondere in der Literatur zu den sog. „industrial districts“, in der dieser Organisationsform besondere Aufmerksamkeit zuteil wird, wird der Begriff des regionalen Netzwerkes oft nicht auf die Zusammenarbeit von Unternehmungen eingeschränkt (vgl. z.B. die verschiedenen Beiträge in Staber et al. 1996 sowie die dort angegebene Literatur).

beim Konzern um einen Rechtsbegriff, beim Netzwerk hingegen um ein betriebswirtschaftlich-organisatorisches Konzept handelt.

| <i>Merkmale des Konzerns</i>  | <i>Merkmale des Netzwerkes</i>   |
|---|--|
| (auch) Beteiligungsinteresse, zumeist Mehrheitsbeteiligung                    | in der Regel kein Beteiligungsinteresse, allenfalls Minderheitsbeteiligung |
| keine autonome Exit-Option  | ggf. faktisch sehr stark eingeschränkte Exit-Option                        |
| hierarchische Durchsetzungsmöglichkeit, ggf. sogar Pflicht zur Konzernleitung | allenfalls hierarchie-ähnliche Durchsetzungsmöglichkeit                    |
| Inklusion aller Unternehmensaktivitäten unter die einheitliche Leitung        | typischerweise nur (Partial-)Inklusion bestimmter Unternehmensaktivitäten  |
| hierarchie-interner, allenfalls marktähnlicher Wettbewerb im Konzern          | Marktwettbewerb, der aber netzwerkweit reguliert ist                       |

Abb. 2: Unterscheidung von Konzern und Netzwerk – Graduelles Konzept

Eine *prinzipielle* Unterscheidung von Konzern und Netzwerk impliziert, daß eine Grenze angegeben werden kann, die eine Unternehmung (also auch einen Konzern) vom Unternehmungsnetzwerk differenziert. Diese Grenze ist, außer im Fall des faktischen Konzerns, formell durch das Vorliegen eines Beherrschungsvertrages und ggf. weiterer (gesellschaftsrechtlicher) Unternehmensverträge bzw. – im Fall des Netzwerkes – von schuldrechtlichen Verträgen über Lieferung und Leistung markiert, ist materiell durch die für den Konzern konstitutive einheitliche Leitung bzw. durch die für das Netzwerk konstitutive organisationale Autonomie bestimmbar. Konkret ist man darauf verwiesen, die in Abb. 2 aufgezählten Strukturmerkmale als Indikatoren heranzuziehen, um den Einzelfall mit Blick auf den Konzern- bzw. Netzwerkcharakter zu bestimmen.

#### **4.1 Unternehmungsnetzwerke als Konzerne? – Die rechtliche Sicht**

Rechtlich sind Unternehmungsnetzwerke typischerweise keine Konzerne. Weil Konzerne letztlich durch den (unbestimmten) Rechtsbegriff der einheitlichen Leitung bestimmt (*sic!*) sind, könnten überhaupt nur jene Unternehmungsnetzwerke Konzerne sein, die strategisch dauerhaft von einer Unternehmung bzw. einem Unternehmen geführt werden. Die Führung strategischer Netzwerke

äußert sich zum Beispiel darin, daß der Markt, auf dem das strategische Netzwerk tätig ist, im wesentlichen von der Fokalunternehmung definiert wird. Diese Unternehmung bestimmt mehr als andere Art und Inhalt der (kollektiven) Strategie sowie die „systemische Rationalisierung“ (Altmann et al. 1986) des Netzwerkzusammenhangs (vgl. Sydow 1992, S. 81).<sup>11</sup> Strategische Netzwerke allerdings könnten sowohl Unterordnungs- als auch Gleichordnungskonzerne sein.

### **Strategische Netzwerke als Gleichordnungskonzerne?**

Unternehmensnetzwerke könnten Gleichordnungskonzerne sein, wenn die Unternehmen, ohne voneinander abhängig zu sein, unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt sind. Davon kann ausgegangen werden, „wenn die Abstimmung nicht mehr nur einzelne Marktstrategien erfaßt, sondern auf Grundfragen der Geschäftspolitik und der Unternehmensleitung ausgedehnt wird. Dabei ist vor allem auf die Vereinheitlichung der Unternehmensplanung abzustellen“ (Lange 1998a, S. 1167). Darüber hinaus muß diese einheitliche Leitung insoweit umfassend sein, als daß sie auch Unternehmensaktivitäten jenseits der konkreten Kooperation umfaßt:

Strategische Netzwerke „können – von Anfang an oder im Laufe der Zeit – zur Bildung eines Gleichordnungskonzerns führen; Voraussetzung ist auch insofern, daß sich die beteiligten Unternehmen eigener unternehmerischer Aktivitäten, für die sie originäre Führungsentscheidungen zu treffen hätten, außerhalb der Zusammenarbeit enthalten“ (Milde 1996, S. 123).

Gerade dies ist aber regelmäßig nicht der Fall. Die in Netzwerken kooperierenden Unternehmungen sind typischerweise nur mit einem Teil ihrer Aktivitäten, „für die sie originäre Führungsentscheidungen zu treffen hätten“, in das Unternehmensnetzwerk einbezogen (vgl. dazu z.B. Khanna 1998).

Regionalen Netzwerken fehlt diese einheitliche Leitung, um sich als Gleichordnungskonzerne zu qualifizieren, überhaupt. Projektnetzwerken bzw. auch der virtuellen Unternehmung mangelt es hingegen an der Dauerhaftigkeit sowie an personellen und/oder kapitalmäßigen Verflechtungen bzw. entsprechenden gemeinsamen Organen. Lange (1998a) kommt denn auch für virtuelle Unternehmungen zu dem Schluß:

---

<sup>11</sup> Ähnlich wie im Konzern ist dabei davon auszugehen, daß Strategieformulierung und -implementierung ein erhebliches Maß an Reflexivität aufweisen; auch wenn realisierte Strategien sich sehr von geplanten unterscheiden mögen.

„Die für die einheitliche Leitung erforderlichen Koordinierungsmittel fehlen daher regelmäßig oder werden nur für kurze Zeit gebildet. Außerdem wird die Unternehmensplanung im Netzwerk allenfalls partiell koordiniert. Das Konzernrecht ist derzeit nicht in der Lage, den neuen virtuellen Formen arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung hinreichend Rechnung zu tragen, da es auf die einseitige Abhängigkeit oder die einheitliche Leitung abstellt“ (S. 1167).

Dies ist im Falle strategischer Netzwerke allerdings anders, und tatsächlich wird manchmal im Gleichordnungskonzern die Möglichkeit gesehen, eine „unternehmerische Holding“ (Hoffmann 1993) zu bilden. Eine solche Holding weist zwar einige Merkmale strategischer Netzwerke auf, zum Beispiel den weitgehend polyzentrischen Charakter (Entscheidungsautonomie, Selbstkontrolle), die freiwillig vereinbarten Leistungsverflechtungen sowie den eher marktlichen Charakter der Konzernbeziehungen (vgl. auch Zeller 1993, S. 351 sowie noch einmal Abb. 2). Allerdings unterscheidet sich der Gleichordnungskonzern von einem strategischen Netzwerk durch die Tatsache, daß letzteres durch eine Unternehmung (und nicht durch einen Verwaltungsrat, ein Komitee oder personelle Verflechtungen) koordiniert und geführt wird.

### **Strategische Netzwerke als Unterordnungskonzerne?**

Der Charakter (ganzer) strategischer Netzwerke als Unterordnungskonzern wird in der rechtswissenschaftlichen Literatur vereinzelt nachzuweisen versucht. Theis (1992, S. 252 ff.) zum Beispiel spricht denn auch konsequenterweise von „Just-in-Time-Konzernen“, „Franchisingkonzernen“ und „Allianzkonzernen“. Für diese Netzwerktypen sieht sie den Konzernatbestand einer einheitlichen Leitung als erfüllbar an. Dabei ist allerdings zu beachten, daß Theis (1992, S. 209 ff.) im Unterschied zur h.M. dafür plädiert, den Begriff der einheitlichen Leitung so weit und flexibel zu fassen, daß er netzwerkartige Organisationsformen akkomodieren kann. Dies nun wiederum geschieht mit dem Preis, daß „der Konzernbegriff stark ausfranst [und] seine Ordnungskraft nach[läßt]“ (von Werder 1995, S. 649).

Hinzukommt das rechtswissenschaftliche Argument, daß der Einfluß der das Netzwerk strategisch führenden Unternehmung nicht *gesellschaftsrechtlich* bedingt oder vermittelt ist. Dies ist selbst bei Just-in-Time-Zulieferbeziehungen und den dafür durchaus nicht untypischen wirtschaftlichen Abhängigkeiten und Einflußnahmen nicht der Fall, wäre aber nach ganz h.M. erforderlich, um einen (faktischen) Konzern zu begründen. Auf die gesellschaftsrechtliche Vermittlung kommt es vor allem



deshalb an, weil das Konzernrecht – ganz im Gegensatz etwa zum Kartellrecht – in aller erster Linie ein Schutzrecht für Minderheitsaktionäre konstituiert; allein hierauf zielen zum Beispiel die Regelungen des Nachteilsausgleichs nach den §§ 311 ff. AktG (vgl. Lange 1998b, S. 431 ff.; ähnlich auch Emmerich/Sonnenschein 1997, S. 42; Oechsler 1997, S. 466 ff.).

Tatsächlich spitzt sich in der Praxis alles auf die Frage zu, ob bzw. unter welchen Bedingungen eine strategische Netzwerkführung mit einer (wirtschaftlich) einheitlichen Leitung gleichzusetzen ist und eben mehr als eine bloß latente Konzernführung begründet. Diese Frage ist nicht generell, sondern selbstredend nur unter Prüfung des Einzelfalls zu beantworten und zudem von der jeweils herrschenden Rechtsauffassung abhängig, was denn eine einheitliche Leitung nun wirklich ausmacht.<sup>12</sup>

In der Praxis kann die konkrete Führung durch die Konzernzentrale zwar sehr unterschiedlich ausgeprägt sein (vgl. dazu insbes. Hungenberg 1995, S. 237 ff.). Begrifflich-konzeptionell ist es m.E. allerdings zweckmäßig, von (strategischen) Netzwerken nur solange zu sprechen, wie der Konzernatbestand einer einheitlichen Leitung *nicht* erfüllt ist. Dies ist beispielsweise selbst bei einer weitreichenden Delegation von Entscheidungsbefugnissen der Fall, schließlich kann die Delegation – wenn auch oft nur unter Inkaufnahme erheblicher betriebswirtschaftlicher Nachteile – jederzeit wieder zurückgenommen werden kann (vgl. dazu auch von Werder 1989). Hinzu kommt, daß die Delegation von Entscheidungsbefugnissen im Konzern empirisch mit einem ausgeprägten Konzerncontrolling einhergeht, daß Delegationswirkungen weitgehend kompensieren kann (vgl. z.B. Schmidt 1992). Die organisationale Autonomie der Konzernunternehmen würde in Folge auf ein Maß reduziert, daß die Rede von einem Netzwerk von *Unternehmungen* nicht mehr gerechtfertigt erscheinen lassen.<sup>13</sup>

Mit Blick auf Just-in-Time-Zulieferbeziehungen stellt auch Lange (1998b) fest:

„Die Grenze zwischen der konzernrechtlichen Erfäßbarkeit auf der einen und bloßen austauschvertraglichen Leistungsbeziehungen auf der anderen Seite verläuft dort, wo dem Zulieferer noch wesentliche Entscheidungsspielräume verbleiben“ (S. 443).

---

<sup>12</sup> Die rechtsnorm-kritische Diskussion, ob der Begriff der einheitlichen Leitung angesichts der realen Entwicklung von Konzernen und Netzwerken einer Anpassung bedarf, soll und kann hier nicht geführt werden.

<sup>13</sup> Praktisch dürfte es, schon allein aus Haftungsgründen, nur selten dazu kommen, daß Konzernunternehmen soviel Autonomie eingeräumt wird, daß sie nicht wieder rückgängig gemacht werden kann und auf diese Weise aus Konzernunternehmen de facto Netzwerkunternehmungen werden.

Zu dem selben Schluß kommt der Autor (S. 449 ff.) im übrigen auch mit Blick auf die Vertriebsbeziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Vertragshändlern. Schließlich kann in beiden Fällen das Management der (Netzwerk-) Unternehmungen, trotz wirtschaftlicher Abhängigkeiten, im rechtlichen Sinne autonom handeln; ein formal-hierarchischer, gesellschaftsrechtlich legitimierter Durchgriff der Fokalunternehmung zumindest ist ausgeschlossen. Dies ist allein im Fall von Netzwerkbeziehungen anders, die auf einer Gemeinschaftsunternehmung oder Konzernbeziehungen anderer Art gründen (s. unten). Sieht man von diesem Fall ab, kann eine dezentrale Konzernorganisation in Verbindung mit einer delegativen Konzernführung zwar als „modulare Unternehmung“ (Picot et al. 1996), ggf. auch als *interne* Netzwerkorganisation, nicht aber als (*externes*) Unternehmungsnetzwerk begriffen werden.

Die in Unternehmungsnetzwerken des öfteren anzutreffenden Minderheitsbeteiligungen dürften im Regelfall nicht einmal ein Abhängigkeitsverhältnis im Sinne des § 17 AktG begründen. Für Minderheitsbeteiligungen konnte Albat (1988) nachweisen, daß sie, obwohl sie im Einzelfall sehr wohl bedeutsame Steuerungsmöglichkeiten eröffnen mögen, im Regelfall nicht mit einer Einflußnahmeabsicht einhergehen, sondern „typischerweise im Zusammenhang mit einer Kooperation von Unternehmen erworben werden. [Dabei ist] „die Beteiligung keine logische Voraussetzung für die Kooperation, sondern lediglich deren – in der Regel von allen Beteiligten erwünschte – Begleiterscheinung“ (S. 80).

Der Konzernratbestand würde dem Management zusätzliche Quellen der Einflußnahme eröffnen, etwa über die Zurverfügungstellung (oder auch den Entzug) von Eigenkapital, die Bestellung der Vorstandsmitglieder (über den vom Vorstand der Muttergesellschaft mitgewählten Aufsichtsrat), die Möglichkeit der Satzungsänderung und die personelle Verflechtung in den Aufsichtsräten, zum Teil sogar über die Institution eines konzerninternen Arbeitsmarktes und entsprechender Mitbestimmungsinstitutionen (vgl. im einzelnen z.B. Dippel 1993, S. 172 ff.). Diese zusätzlichen, hierarchischen Steuerungs- und Kontrollinstrumente können leicht, wenn die Leitung des faktisch beherrschten Unternehmens durch den eigenen Vorstand nur formal erhalten bleibt, in Widerspruch zum Netzwerkcharakter geraten.

Die einheitliche Leitung findet im faktischen Konzern denn auch „an nachteiligen, nicht ausgleichsfähigen Eingriffen der herrschenden Gesellschaft ihre Grenzen“ (Leitermann 1997, S. 122). Bis zu diesem Punkt bewegt sich die Leitung immer in dem Spannungsfeld der faktischen

Einflußnahmemöglichkeit der Obergesellschaft bei – im Gegensatz zum Vertragskonzern (§ 308 (1) 1 AktG) – fehlenden Rechtsanspruch auf Befolgung der Weisungen auf der einen Seite und der sich aus den §§ 76 (1) und 93 AktG ergebenden Verpflichtung des Vorstandes der abhängigen Gesellschaft auf Wahrung des Interesses allein der von ihm geführten Gesellschaft.

„Dementsprechend schwer fällt eine genaue Bestimmung der Einflußsphäre des herrschenden Unternehmens in einer faktischen Konzernbeziehung“ (Leitermann 1997, S. 121 f.).

Dasselbe gilt für den sog. qualifizierten faktischen Konzern (vgl. z.B. Deilmann 1990; Kreher 1996). Dieser zeichnet sich dadurch aus, daß dem abhängigen Unternehmen durch dauernde und umfassende, und damit gleichsam dem Vertragskonzern oder gar der Eingliederung entsprechende, Einflußnahme, bei der einzelne Eingriffe zudem als solche nicht mehr identifizierbar sind, von der Konzernmutter auszugleichende wirtschaftliche Nachteile zugefügt werden: „Die Grenze zwischen einfachem und qualifiziertem faktischen Konzern liegt dort, wo die Konzerngesellschaft wie eine Betriebsabteilung in den Unternehmensverbund eingegliedert wurde oder die Geschäftsführung der abhängigen Gesellschaft im Kern auf die herrschende Muttergesellschaft übergegangen ist“ (Kreher 1996, S. 69). Umstritten ist, ob ein solcher Typus von Konzern überhaupt rechtlich zulässig ist (vgl. auch Theis 1992, S. 186 ff.).

Unzweifelhafter, und leichter nachweisbar als die einheitliche Leitung im faktischen und qualifizierten faktischen Konzern, läßt die Existenz eines Beherrschungsvertrages sowie die Eingliederung, Unternehmensnetzwerke zum Konzern werden. Ein Vertrags- und Eingliederungskonzern ermöglichte zudem, ganz im Gegensatz zu einem Unternehmensnetzwerk, die Erteilung rechtsverbindlicher Weisungen, die mit wirtschaftlichen Nachteilen verbunden sein können und nur im Ausnahmefall von einer Konzerntochter zurückgewiesen werden dürfen (vgl. Hungenberg 1995, S. 135). Entsprechende Unternehmensverträge werden typischerweise in Netzwerken gerade nicht abgeschlossen. Im Extremfall könnte ein (im Kern schuldrechtlicher) Just-in-Time-Rahmenvertrag „allenfalls einen (fehlerhaften) Beherrschungsvertrag darstellen. Allerdings fehlt wiederum die nach h.M. zu Recht zu fordernde gesellschaftsrechtlich vermittelte Abhängigkeit“ (Lange 1998b, S. 443).

Ungeachtet des Ergebnisses dieser Untersuchung, daß selbst strategische Netzwerke keine Konzerne sind, können Konzerne und Netzwerke auf vielfältige Art und Weise miteinander verwoben sein. *Erstens* kann ein Netzwerk Unternehmen umfassen, die einem (oder sogar

mehreren) Konzern(en) angehören. Dies ist aus mindestens zwei Gründen sogar zu erwarten. Zum einen ist eine zunehmende Zahl von Unternehmen konzerniert; zum anderen stellt sich die Frage, warum ausgerechnet Konzernunternehmen nicht in Netzwerkstrukturen eingebunden sein sollten.<sup>14</sup> Sind Konzernunternehmen in Netzwerke eingebunden, werden diese zwar von der Konzernmutter einheitlich geleitet, stehen jedoch zu anderen Netzwerkunternehmungen in keiner Konzernbeziehung. *Zweitens* kann ein Konzern bzw. ein Konzernunternehmen eine Kooperation mit Unternehmungen eingehen, die nicht zum Konzern gehören (Quasi-Internalisierung) oder die aus dem Konzern – etwa im Wege eines Spin-offs (vgl. dazu Schultze 1998) ausgegliedert worden sind (Quasi-Externalisierung). *Drittens* kann eine das Netzwerk strategisch führende Unternehmung durch Akquisition eine Netzwerkbeziehung in eine Konzernbeziehung umwandeln, wobei der für Netzwerkbeziehungen charakteristische Leistungsbezug der Beziehung erhalten bleibe. *Schließlich* können Konzerne – wie alle Unternehmungen – auch intern wie ein Netzwerk strukturiert sein (vgl. für ein Beispiel Boos/Furch 1997). Dies kann durch Förderung lateraler Kommunikationsbeziehungen ebenso erfolgen wie durch die Inszenierung von Markt in der Unternehmung, etwa im Sinne einer „marktgesteuerten Dezentralisierung“ (Arbeitskreis ‚Organisation‘ 1996); zu einem Unternehmungsnetzwerk werden sie dadurch allerdings nicht.

#### **4.2. Konzerne als Unternehmungsnetzwerke? – Die organisatorische Sicht**

Ein Konzern ist aus betriebswirtschaftlich-organisatorischer Sicht *eine* Unternehmung, nicht etwa ein Kollektiv oder ein Netzwerk von Unternehmungen. Trotzdem könnte ein Konzern, ein Eingliederungs- und Vertragskonzern, vor allem aber ein faktischer Konzern praktisch, wie ein Unternehmungsnetzwerk, genauer wie ein strategisches Netzwerk, ausgestaltet und geführt werden.

Konkret setzte dies allerdings voraus, daß die Entscheidungsdezentralisation in diesem Konzern soweit vorangetrieben worden ist, daß delegierte Entscheidungskompetenzen praktisch nicht mehr zurückgenommen werden können und der auf diese Weise den Konzernunternehmen zugebilligte Autonomiespielraum aus diesen Unternehmungen werden läßt. Dann allerdings läge – rechtlich gesehen – keine einheitliche Leitung und damit kein Konzerntatbestand mehr vor. Gleichwohl mag

---

<sup>14</sup> Dies gilt auch für die sog. transnationalen Unternehmungen, denen auch intern eine Netzwerkstruktur

ein solches Gebilde, zum Beispiel steuerlich und haftungsrechtlich, durchaus noch als Konzern behandelt werden. Eine Rechtsgrundlage bestünde dafür allerdings aufgrund des Fehlens der einheitlichen Leitung nicht mehr.

In der Praxis ist ein solcher fehlerhafter Konzern allerdings kaum zu erwarten, liegt doch der Zweck der Konzernbildung gerade in der kontinuierlichen Ausübung einer einheitlichen Leitung.

## 5 **Schlußbemerkung**

Zusammengefaßt läßt sich feststellen, daß allein strategische Netzwerke den Tatbestand eines Konzerns, genauer eines faktischen Konzerns erfüllen könnten. Wenn aber der Konzernatbestand der einheitlichen Leitung erfüllt ist, würde aus dem Netzwerk von Unternehmungen, eine Unternehmung: der Konzern. Das faktisch entstehende Gebilde ließe sich noch als Netzwerk-Konzern im Teubnerschen Sinne kennzeichnen; ein Konzern im Sinne der herrschenden Rechtsauffassung wäre er nicht (mehr).

Sofern es sich *nicht* um „reine“ strategische Netzwerke handelt, können selbstverständlich Unternehmungen eines strategischen Netzwerkes einem oder mehreren Konzernen angehören. In letzterem Fall, und nur in diesem Fall, sind die betreffenden (organisatorischen) Netzwerkbeziehungen zugleich (rechtlich) Konzernbeziehungen.

Umgekehrt gilt dasselbe: Ein Konzern, der infolge dezentraler Organisation und Führung praktisch wie ein strategisches Netzwerk ausgestaltet ist, ist eben kein Konzern mehr. Die Grenzen einer weitgehenden Dezentralisierung strategischer Konzernführung (bei gleichzeitiger Beibehaltung konzerntypischer Kapitalbeteiligungen) werden allerdings in dem aktuellen Bemühen einiger Konzerne deutlich, die Konzernführung nach einer Phase der Dezentralisierung nun wieder zu straffen. Drei aktuelle Praxisfälle mögen dies illustrieren:

(1) Für den schweizerischen ABB-Konzern werden unübersehbare Rezentralisierungstendenzen konstatiert; sie firmieren dort unter dem Label der „integrierten dezentralen Organisation“ (Hirsch-Kreinsen 1998, S. 58 ff.).

(2) Beim Daimler-Benz Konzern spielen die Konzernunternehmen, seit die Spartenleiter dem Konzernvorstand wieder direkt berichten, eine immer geringer werdende Rolle (vgl. Linden/Wilhelm 1996). Für die deutschen Automobilkonzerne werden allgemein neben Hinweisen auf ihren (vermeintlichen) Netzwerkcharakter zum Teil sogar „Gegentendenzen“ (Köhler 1999) konstatiert, die über Rezentralisierung und Rehierarchisierung hinausgehen.

(3) Die organisationale Autonomie des Fernsehsenders RTL innerhalb des Bertelsmann-Konzerns steht in Frage. Helmut Thoma selbst rät nach seinem Ausscheiden, daß der RTL-Chef „heute de facto kaum mehr [ist] als ein Abteilungsleiter der CLT-Ufa“ (Heimlich 1998, S. 11).

Begründet wird die Rezentralisierung der Konzernorganisation und -führung zumeist mit den wirtschaftlichen Risiken dezentraler Führung, ein Argument, das bei gleichzeitig hoher Kapitalbeteiligung, die für einen Konzern, nicht aber für ein Netzwerk charakteristisch ist, wirklich nicht überraschen kann.

Unternehmensnetzwerke stellen insofern *keine* Weiterentwicklung des dezentral geführten (Holding-) Konzerns dar (vgl. aber Gomez 1992, S. 171 f). Vielmehr sind sie sowohl mit dezentralen als auch mit zentralen Konzernführungskonzeptionen vereinbar. Gerade weil eine Unternehmensvernetzung üblicherweise mit keiner bedeutsamen Kapitalbeteiligung einhergeht, scheint eine Koexistenz von Zentralisation im Konzern und dezentralem Unternehmensnetzwerk möglich, ja sogar wahrscheinlich. Die bislang auf die Analyse von Konzernbeziehungen fokussierte Konzentrationsforschung trägt diesem Sachverhalt Rechnung, indem sie, zumindest in ersten Ansätzen in der Medienindustrie (vgl. EMI 1994), die Einbeziehung auch von Leistungs- und Kooperationsbeziehungen propagiert.

### **Literaturverzeichnis**

- Albath, A. (1988): Unternehmensbeteiligungen unter 25 % Kapitalanteil. Köln etc.
- Altmann, N./Deiß, M./Döhl, U./Sauer, D. (1986): „Neuer Rationalisierungstyp“- Neue Anforderungen an die Industriosozologie. In: Soziale Welt 37 (2/3), S. 191-207.
- Arbeitskreis ‚Organisation‘ der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996): Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen? In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 48 (6), S. 621-665.
- Bartlett, C.A./Ghoshal, S. (1990): Internationale Unternehmensführung. Frankfurt und New York.
- Becker, S./Menz, W./Sablowski, T. (1999): Ins Netz gegangen – Industrielle Beziehungen im Netzwerk-Konzern am Beispiel der Hoechst AG. In: Industrielle Beziehungen 6 (1), S. 9-35.

- Bellmann, K./Hippe, A. (1996) (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden.
- Bethel, J.E./Liebeskind, J.P. (1998): Diversification and the legal organization of the firm. In: *Organization Science* 9 (1), S. 49-67.
- Bleicher, K. (1988): Forderungen strategischer und struktureller Unternehmensentwicklung an die rechtliche Konzipierung des Konzerns. In: Druey, J.N. (Hrsg.): *Das St. Galler Konzerngespräch: Konzernrecht aus der Konzernwirklichkeit*. Bern und Stuttgart, S. 55-67.
- Boos, F./Furch, H. (1998): Netzwerke sind eine intelligente Form von Zentralismus. In: Ahlemeyer, H.W./Königswieser, R. (Hrsg.): *Komplexität managen*. Wiesbaden, S. 205-214.
- Braham, P. (1985): Marks & Spencer: a technological approach to retailing. In: Rhodes, E./Wield, D. (Hrsg.): *Implementing new technologies*. Oxford, S. 123-141.
- Bühner, R. (1987): Management-Holding. In: *Die Betriebswirtschaft* 47 (1), S. 40-49.
- Bühner, R. (1989): Strategie und Organisation. Neuere Entwicklungen. In: *Zeitschrift Führung+Organisation* 58 (4), S. 223-232.
- Clegg, S.R. (1990): *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London.
- Clegg, S.R./Hardy, C. (1997): Organizations, organization and organizing. In: Clegg, S.R./Hardy, C./Nord, W.R. (Hrsg.): *Handbook of organization studies*. London, S. 1-28.
- Däubler, W. (1988): Informationstechnische Unternehmensverknüpfung und Arbeitsrecht. In: *Computer und Recht* (10), S. 834-841.
- Deilmann, B. (1990): *Die Entstehung des qualifizierten faktischen Konzerns*. Berlin.
- Dippel, J. (1993): *Die Leitungsstruktur in der faktischen Konzernbeziehung aus betriebswirtschaftlich-organisatorischer und rechtlicher Sicht*. Bochum.
- Dyer, J.H./Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In: *Academy of Management Review* 23 (4), S. 660-679.
- Eccles, R.G. (1981): The quasi-firm in the construction industry. In: *Journal of Economic Behavior and Organization* 2, S. 335-357.
- Emmerich, V./Sonnenschein, J. (1997): *Konzernrecht*. 6. Aufl. München.
- EMI (1994): Bericht über die Entwicklung der Meinungsvielfalt und der Konzentration im privaten Rundfunk gemäß Paragr. 21, Abs. 6, Staatsvertrag über den Rundfunk im vereinten Deutschland. Europäisches Medieninstitut (EMI). Düsseldorf.
- Eschen, E. (1998): *Mittelstandsholding*. Diskussionspapier 98/7 des Instituts für Management. Freien Universität Berlin.
- Gerum, E./Achenbach, W./Opelt, F. (1998): Zur Regulierung der Binnenbeziehungen von Unternehmensnetzwerken. In: *Zeitschrift Führung+Organisation* 67 (5), S. 266-270.
- Giddens, A. (1990): *The consequences of modernity*. Cambridge.
- Gomez, P. (1992): Neue Trends in der Konzernorganisation. In: *Zeitschrift Führung+Organisation* 61 (3), S. 166-172.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3), S. 481-510.
- Håkansson, H. (1987)(Hrsg.): *Industrial technological development*. London.
- Heimlich, R. (1998): Bloß Abteilungsleiter bei CLT-Ufa zu sein, war Helmut Thoma zu wenig. In: *Frankfurter Rundschau* 53 (84) vom 9./10. April 1998, S. 11.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1998): Organisation und Koordination eines transnationalen Unternehmensnetzwerkes. In: Behr, M. von/Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): *Globale Produktion und Industriearbeit*. Frankfurt/New York, S. 37-62.

- Hoffmann, F. (1993): Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung. In: Hoffmann, F. (Hrsg.): Konzernhandbuch. Wiesbaden, S. 1-79.
- Hommelhoff, P. (1982): Die Konzernleitungspflicht. Köln.
- Hoskisson, R.E./Hitt, M.A. (1994): Downscoping: How to tame the diversified firm. New York.
- Hungenberg, H. (1995): Zentralisation und Dezentralisation. Strategische Entscheidungsverteilung im Konzern. Wiesbaden.
- Jarillo, J.C. (1988): On strategic networks. In: Strategic Management Journal 9 (1), S. 31-41.
- Jones, C (1996): Careers in project networks: The case of the film industry. In: Arthur, M./Rousseau, D. (Hrsg.): Boundaryless careers. Oxford, S. 58-75.
- Khanna, T. (1998): The scope of alliances. In: Organization Science 9 (3), S. 340-355.
- Kirchner, C. (1993): Unternehmensorganisation und Vertragsnetz. In: Ott, C./Schäfer, H.B. (Hrsg.): Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts. Berlin, S. 196-215.
- Kirchner, C. (1997): Zur Fehlkonstruktion des deutschen Konzernrechts – Kritik und Neuansätze in interdisziplinärer Perspektive. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 7. Berlin und New York, S. 271-312.
- Köhler, H.-D. (1999): Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? – Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne. In: Industrielle Beziehungen 6 (1), S. 36-51.
- Krahe, J. (1994): Die Mittelstandsholding. Wiesbaden.
- Krebs, M./Rock, R. (1994): Unternehmungsnetzwerke – eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform? In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen, S. 322-345.
- Kreher, M. (1996): Konzernleitung im qualifizierten faktischen Konzern. Berlin.
- Lange, K.W. (1998a): Die virtuelle Fabrik. Neue Form überbetrieblicher Unternehmenskooperation. In: Betriebs-Berater 53 (23), S. 1165-1171.
- Lange, K.W. (1998b): Das Recht der Netzwerke. Heidelberg.
- Large, R. (1995): Unternehmerische Steuerung von Ressourceneignern. Wiesbaden.
- Leitermann, B. (1997): Ökonomische Analyse des Konzernrechts – Koordination im faktischen Konzern und im Vertragskonzern. In: Roth, A./Behme, W. (Hrsg.): Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten. Wiesbaden, S. 115-128.
- Lincoln, J.R./Gerlach, M.L./Ahmadjian, C.L. (1996): Keiretsu networks and corporate performance in Japan. In: American Sociological Review 61, S. 67-88.
- Linden, F.A./Wilhelm, V. (1996): Das neue Modell. In: Manager Magazin (10), S. 52-60.
- Macmillan, K./Farmer, D. (1979): Redefining the boundaries of the firm. In: Journal of Industrial Economics 27, S. 277-285.
- Mattsson, L.-G. (1987): Management of strategic change in a 'market-as-network' perspective. In: Pettigrew, A. (Hrsg.): The management of strategic change. Oxford, S. 234-260.
- Milde, T. (1996): Der Gleichordnungskonzern im Gesellschaftsrecht. Berlin.
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1986): Organizations: New concepts for new forms. In: California Management Review 28, S. 62-72.
- Nagel, B./Riess, B./Theis, G. (1990): Der Lieferant on line – Just-in-time-Produktion und Mitbestimmung in der Automobilindustrie. Baden-Baden.
- Nagel, B./Riess, B./Theis, G. (1994): Neue Konzernstrukturen und Mitbestimmung. Baden-Baden.



- Naujoks, H. (1994): Konzernmanagement durch Kontextsteuerung – die Relevanz eines gesellschaftstheoretischen Steuerungskonzepts für betriebswirtschaftliche Anwendungen. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 4. Berlin und New York, S. 105-141.
- Oechsler, J. (1997): Die Anwendung des Konzernrechts auf Austauschverträge mit organisationsrechtlichem Bezug. In: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht 26 (4), S. 464-492.
- Ordelheide, D. (1986): Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 28, S. 293-312.
- Ortmann, G./Sydow, J. (1999): Grenzmanagement in Unternehmungsnetzwerken: Theoretische Zugänge. In: Die Betriebswirtschaft 59 (2), S. 205-220.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Piore, M.J./Sabel, C.F. (1985): Das Ende der Massenproduktion. Berlin.
- Raupach, A. (1998): Wechselwirkungen zwischen Organisationsstruktur und der Bedeutung multinationaler Konzernunternehmungen. In: Theisen, M.R. (Hrsg.): Der Konzern im Umbruch. Stuttgart, S. 59-167.
- Reed, M. (1992): The sociology of organizations. Hemel Hempstead.
- Ringlstetter, M. (1995): Konzernentwicklung. München.
- Scheffler, E. (1992): Konzernmanagement. München.
- Schmidt, B.T. (1992): Integrierte Konzernführung. Aachen.
- Schmidt, K. (1997): Gesellschaftsrecht. 3. Aufl. Köln etc.
- Schultze, G. (1998): Der Spin-off als Konzernspaltung. Frankfurt etc.
- Skaupy, W. (1990): Franchise-Systeme und Betriebsräte. In: Betriebs-Berater (2), S. 134-136.
- Staber, U./Schaefer, N./Sharma, B. (1996)(Hrsg.): Business networks. Berlin und New York.
- Sydow, J. (1991): Unternehmungsnetzwerke – Begriff, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung. HBS-Manuskripte Nr. 30. Düsseldorf.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden.
- Sydow, J./Windeler, A. (1997): Vernetzte Content-Produktion für das digitale Fernsehen – Wandel der Unternehmungs- und Arbeitsbeziehungen. Antrag an die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) vom 10. März 1997. Freie Universität Berlin.
- Sydow, J./Windeler, A. (1998): Organizing and evaluating interfirm networks: A structurationist perspective on network processes and effectiveness. In: Organization Science 9 (3), S. 265-284.
- Teubner, G. (1991): Unitas Multiplex – Das Konzernrecht in der neuen Dezentralität der Unternehmensgruppen. In: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht 20 (2), S. 189-217.
- Teubner, G. (1992): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Krohn, W./Küppers, G. (Hrsg.): Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. 2. Aufl. Frankfurt, S. 189-216.
- Theis, G. (1992): Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern. Stuttgart.
- Theisen, M.R. (1991): Der Konzern. Stuttgart.
- Uzzi, B. (1996): The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. In: American Journal of Sociology 61, S. 674-698.
- Wellenhofer-Klein, M. (1997): Just-in-Time-Produktion und betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung. In: Der Betrieb 50 (19), S. 978-982.
- Werder, A. von (1989): Delegation im Konzern – Rechtlicher Gestaltungsspielraum und organisatorische Konsequenzen im Vergleich zur Einheitsunternehmung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 31 (4), S. 410-426.
- Werder, A. von (1995): Konzernmanagement. In: Die Betriebswirtschaft 55 (5), S. 641-661.

- Wildemann, H. (1997): Koordination von Unternehmensnetzwerken. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 67 (4), S. 417-439.
- Wöhe, G. (1990): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 17. Aufl. München.
- Wysocki, K. (1961): Rationalisierung durch Ausgliederung von Betriebsaufgaben. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 31 (1), S. 30-43.
- Zeller, M. (1993): Unternehmerische Holding. In: Hoffmann, F. (Hrsg.): Konzernhandbuch. Wiesbaden, S. 347-367.
- Zünd, A. (1988): Einheitliche Leitung – Bedeutung und Tauglichkeit eines Begriffs. In: Druey, J.N. (Hrsg.): Das St. Galler Konzerngespräch: Konzernrecht aus der Konzernwirklichkeit. Bern und Stuttgart, S. 78-85.