

Jörg Sydow

## Zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen: Implikationen für das strategische Management

1. Einleitung
2. Konzerne als Rechtsform
  - 2.1 Konzerndefinition und Konzerntypen
  - 2.2 Entwicklungsperspektiven des Konzerns als Rechtsbegriff
3. Netzwerke als 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. Zum strategischen Management von Konzernen und Netzwerken

Literatur

Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden 2001, S. 269-296.

## 1. Einleitung<sup>1</sup>

Konzerne entwickeln seit vielen Jahren zunehmend dezentralere Organisationsstrukturen. Erst seit kurzem lassen sich auch „Gegentendenzen“ (Köhler 1999) ausmachen. Traten in der Bundesrepublik in den 70er, wie viele Jahrzehnte zuvor schon in den USA, divisionale an die Stelle funktionaler Strukturen, so ist die Konzernentwicklung in den 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/oder 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). Zumindest aber werden sie ausgegliedert und rechtlich verselbständigt, nicht zuletzt, um sie besser veräußern zu können. Die zum Kerngeschäft gerechneten Geschäftseinheiten hingegen werden heute in aller Regel wieder zentraler geführt, als es noch vor wenigen Jahren der Fall war, um die oft angekündigten Synergieeffekte tatsächlich zu realisieren.

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 der Managementpraxis und -wissenschaft (vgl. zuerst Miles/Snow 1986). In der Management- und Organisationswissenschaft tritt die Erforschung *interorganisationaler* Beziehungen immer gleichberechtigter neben die Untersuchung *intraorganisationaler* Phänomene. Die zeigt sich in mittlerweile zahlreichen Schwerpunktheften angesehenen organisationswissenschaftlicher Zeitschriften (z.B. *Academy of Management Journal* 1997, *International Studies in Management and Organization* 1998, *Organization Studies* 1998, *Organization Science* 1998 und *Strategic Management Journal* 2000), aber auch in der Berücksichtigung des Themas in etablierten Lehrbüchern

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag basiert auf einem Vortrag auf dem 22. Workshop der Kommission „Organisation“ im Hochschullehrerverband für Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, 26.-28. Februar 1998. Elmar Gerum, Knut Werner Lange und Axel von Werder danke ich für hilfreiche Diskussionen bzw. Anregungen zu einer früheren Fassung des Manuskripts.

des strategischen Managements (vgl. z.B. Bea/Haas 1997, S. 426 ff.; Bresser 1998, S. 471 ff.; Welge/Al-Laham 1999, S. 455 ff.).

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. Und dies, obwohl heute fast jede Großunternehmung in Konzernstrukturen eingebunden ist und in jüngster Zeit sogar auch mittelständische Unternehmungen vermehrt von ihnen Gebrauch machen.<sup>2</sup> Die geringe Beachtung von Fragen der Konzernorganisation bzw. des Konzernmanagements durch die Betriebswirtschaftslehre wird im Regelfall damit begründet, dass der Konzern keine prinzipiell neuen Organisations- und Managementprobleme aufwerfe, auch nicht für das strategische Management. 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> Einige Autoren versuchen sich im Unterschied zu dieser (Mehrheits-) Position in der Betriebswirtschaftslehre an einer Konzernmanagementlehre, die diese enge juristische Sichtweise weit hinter sich lässt, statt dessen an der (vermeintlichen) Polyzentrität bzw. dem (vermeintlichen) Netzwerkcharakter dieser Form ansetzt und konsequent eine Kontextsteuerung postuliert (vgl. inbes. Naujoks 1994; Ringlstetter 1995; kritisch dazu von Werder 1995, S. 655 f.).<sup>4</sup>

So wenig wie die in Fragen der Konzernorganisation und des Konzernmanagements engagierten Fachvertreter Unternehmungsnetzwerke thematisieren (vgl. als Ausnahme neuerdings Theisen 2000, S. 145 ff.), so selten wird bei der betriebswirtschaftlichen Diskussion um strategische Allianzen, Joint Ventures, virtuelle Unternehmungen, Zulieferpartnerschaften, Efficient Consumer Response, Supply Chain Management, Customer Integration, strategische Netzwerke usw. die Frage nach dem Konzerntatbestand aufgeworfen. Tatsächlich aber könnte man vermuten, dass auf der einen Seite dezentral struk-

---

2 Ein Indikator dafür ist das Aufkommen der Mittelstandsholding (vgl. Kraehe 1994; Eschen 2000).

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

4 Vereinzelt werden sogar japanische Keiretsu und als Extrembeispiele für Unternehmungsnetzwerke bekannte Fälle (z.B. Galoob Toys) als Beleg für die Entwicklung einer „Konzern-Organisation nach der Network-Idee“ (Raupach 1998, S. 83) angeführt.

turierte Konzerne den Charakter von Unternehmungsnetzwerken aufweisen, *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 strategisch geleitet werden, operativ aber autonom sind (vgl. dazu insbes. Bühner 1987) und die sich in den letzten Jahren zunehmender Beliebtheit erfreut (vgl. zu empirischen Studien z.B. Mellewig/Matiaske 2001) – ist dies schon vermutet worden (z.B. Sydow 1992; Kirchner 1993); ebenso für transnational tätige Unternehmungen (z.B. Bartlett/Ghoshal 1990; Hirsch-Kreinsen 1998; Becker et al. 1999).

Auf der anderen Seite könnte man erwarten, dass *Unternehmungsnetzwerke* – zumindest in relevanten Teilen und unter besonderen Umständen – *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; Wellenhofer-Klein 1997; Sydow 1999a).

Vereinzelte wird in diesem Zusammenhang zudem 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>5</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. Im Ergebnis steht damit die bereits für gelöst betrachtete begriffliche Unterscheidung von Kooperations- und Konzentrationsformen wieder auf der Tagesordnung, jetzt aber – wie eine strukturationstheoretische Perspektive auf das strategische Management nahe legt (vgl. den Beitrag von Marco Zimmer und Günther Ortman in diesem Band sowie allgemein zur Strukturationstheorie Ortman et al. 2000) – als Ergebnis und Medium reflexiven Managementhandelns.

Die Klärung des Verhältnisses von Konzern und Netzwerk, zu der hier ein Beitrag geleistet werden soll, setzt eine klare Begrifflichkeit voraus. Aus diesem Grunde werden zunächst die Begriffe des Konzerns (Abschnitt 2) und des Netzwerks (Abschnitt 3) genauer bestimmt, wobei hier schon vorweggenommen werden kann, dass aus strukturationstheoretischer Sicht beide soziale Systeme begründen. Dabei kann nicht einmal davon ausgegangen werden kann, dass der Grad an ‚systemness‘ im Falle von Konzernen grundsätzlich größer ist als im Falle von Netzwerken.

---

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

Sodann wird im eigentlichen Hauptteil dieses Beitrags das Verhältnis von Konzern und Unternehmungsnetzwerk in beide Richtungen untersucht: Zunächst wird der Frage nachgegangen, ob und unter welchen Umständen Netzwerke vielleicht Konzerne sein können, sodann der Frage, ob und ggf. unter welchen Bedingungen Konzerne als Netzwerke gelten können (Abschnitt 4). Dabei legt die Untersuchung, die an den aus rechtswissenschaftlicher wie strukturationstheoretischer Sicht besonders wichtigen *Praktiken* ansetzt, das Schwergewicht auf den empirisch besonders relevanten Fall des Unterordnungskonzerns; gleichwohl wird auch das Verhältnis von Netzwerk und Gleichordnungskonzern angesprochen.

Einige Überlegungen zu den Implikationen der hier getroffenen Unterscheidungen für das strategische Management von Netzwerken und Konzernen beschließen den Beitrag (Abschnitt 5). Diese laufen im Kern darauf hinaus, dass Konzern wie Netzwerk als Rechts- bzw. Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dem strategischen Management einerseits einen Rahmen geben – und zwar nicht nur in einem restringierenden, sondern gerade auch in einem ermöglichenden Sinne. Andererseits tragen die konkreten (strategischen) Managementpraktiken, beispielsweise die Verfolgung einer bestimmten kollektiven Strategie zur Konstitution eben dieser Formen bei.

## 2. Konzerne als Rechtsform

Der Konzern ist in allererster Linie eine 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.). Der zunächst als Organisationsform ökonomischer Aktivitäten entstandene Konzern wird auf diese Weise zur Rechtsform.

### 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>6</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 Unter-

---

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

nehmen 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 zusammenfaßt 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 ein für diesen Zweck gegründetes Gemeinschaftsunternehmen unterstellen (vertraglicher Gleichordnungskonzern). 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.).

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 inhaltliche Bestimmung des Rechtsbegriffs 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>7</sup>

---

7 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 mo-

Selbstverständlich ist dabei eingeschlossen, dass die Konzernmutter, der eine „Konzernleitungspflicht“ (Hommelhoff 1982) attestiert wird, diesen Rahmen den Tochtergesellschaften nicht einfach vorgibt, sondern letztere auf der Grundlage 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.

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>8</sup> die auf Mehrheitsbeteiligung des herrschenden Unternehmens beruhen kann (aber nicht muss), der Konzernatbestand 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). In der Praxis ist sie denn auch eher selten anzutreffen, besonders nicht gegenüber strategisch wichtigen Tochtergesellschaften (vgl. Schmidt 1992, S. 151).

Weil (Einheits-) Unternehmungen grundsätzlich wie Konzernunternehmungen organisiert sein können (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 manchmal – im übrigen wie das Netzwerk – als hybride Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie verortet wird (vgl. z.B. Ordelheide 1986, S. 293 ff.; Hungenberg 1995, S. 88 ff.).<sup>9</sup>

## 2.2 Entwicklungsperspektiven des Konzerns als Rechtsbegriff

Nicht zuletzt, weil die betriebswirtschaftlich-organisatorische Wirklichkeit dezentral geführter Konzerne immer weniger durch das Konzernrecht erfasst wird (so auch Bleicher

---

dernen Institutionenökonomik selbst unsicher [wird]“ (S. 275). Diese Feststellung ist sicherlich nicht nur aus institutionenökonomischer Sicht zu treffen (vgl. Ortmann/Sydow 1999).

8 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 Konzernatbestand verbunden werden.

9 Vgl. dazu kritisch neuerdings Kasperzak (2000).

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 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). Festzustellen gilt es allerdings, dass diese rechtsreformerische Idee eines Netzwerk-Konzerns innerhalb der Rechtswissenschaft bisher nur wenige Anhänger gefunden hat (vgl. z.B. Theis 1992). Das gilt (bislang) auch für die Vorstellung eines Rechts der „Vertragsorganisation“ (Teubner 2000), das den juristischen Besonderheiten, insbesondere der Polyzentrität bzw. dem Polykorporatismus, von Unternehmensnetzwerken, Rechnung trägt und im Ergebnis darauf hinausliefere, dass diese Organisationsform seltener aus Gründen der Risikoverlagerung auf Dritte gewählt würde.

### 3. Netzwerke als Organisationsform

Gilt der Konzern als *Rechtsform* der Moderne, so werden Netzwerke als *Organisationsform*, manchmal gar 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 beispielsweise in Unternehmungsnetzwerken. Entsprechend ist in diesem Zusammenhang auch von internen und externen Netzwerken bzw. von Organisations- bzw. Marktnetzwerken 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. den Beitrag von Stephan Duschek, Günther Ortman und Jörg Sydow in diesem Band).

### 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) einer unternehmungsübergreifenden Reflexivität Ausdruck verleiht und (3) auf einer Austauschlogik basiert, die sich von jener des Marktes wie auch jener der Hierarchie unterscheidet (vgl. Sydow 1992, S. 82 sowie den Beitrag von Jörg Sydow und Arnold Windeler in diesem Band). Diese drei strukturellen Merkmale unterscheiden Unternehmungsnetzwerke von anderen institutionellen Arrangements mehrerer Unternehmungen bzw. mehrerer Unternehmen.

(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 sie organisationsinternen Beziehungen ähneln; gleichwohl 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 (sog. Key Accounts), Gegenstand reflexiver Organisation sein; teilweise, wie insbesondere im Fall des Franchising, aber auch gesamte Netzwerke, deren Gestaltung dann vom Management nicht nur ein umfassendes „thinking in networks“ (Mattsson 1987) erfordert, sondern auch ein Umsetzen dieses Denkens in konkrete Praktiken.<sup>10</sup>

---

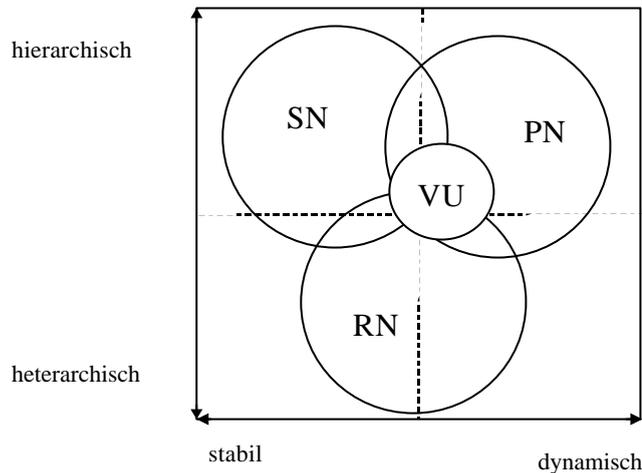
10 Unternehmungsnetzwerke sind erst in jüngerer Zeit zu einer reflexiven Organisationsform ökonomischer Aktivitäten aufgestiegen, auch wenn einige ihrer koordinativen Grundmuster schon aus dem frühkapitalistischen Verlagssystem sowie dem System interner Kontrakte bekannt sind (vgl. Sydow 1992, S. 56 ff.).

(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 in den Netzwerkinteraktionen. 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 sowie Sydow/Windeler 2000, jeweils m.w.H.).

Unternehmungsnetzwerke entstehen durch Intensivierung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, die im Gegensatz zur Eingliederung bzw. zum Abschluss von Beherrschungsverträgen oder faktischer Abhängigkeiten und unwiderlegter einheitlicher Leitung, 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 typenbildender Kriterien differenzieren (vgl. den Überblick bei Sydow 1999b). Wichtig erscheint auch in diesem Zusammenhang die Unterscheidung verschiedener Netzwerktypen nach einerseits der Steuerungsform (hierarchisch, heterarchisch) und andererseits der 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 in letzter Zeit viel diskutierte virtuelle Unternehmung (s. Abb. 1).



**Legende:** SN = strategische Netzwerke  
 RN = regionale Netzwerke  
 PN = Projektnetzwerke  
 VU = virtuelle Unternehmungen

Abb. 1: Eine Netzwerktypologie (Sydow 1999b, S. 287)

*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, heterarchischeren Organisation solcher Netzwerke bzw. der fehlenden strategischen Netzwerkführerschaft. Prototypische

Beispiele regionaler Netzwerke finden sich im mittleren Norditalien (insbes. in der Emilia Romagna), in Südfrankreich, im Silicon Valley, im M 4 Korridor Englands sowie in Baden-Württemberg (vgl. Piore/Sabel 1985), wobei deren Existenz in einigen dieser Regionen durchaus umstritten ist.<sup>11</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; Sydow/Windeler 1999). 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, die das Netzwerk Dritten als Unternehmung erscheinen lässt, wird in diesem Zusammenhang auch von *virtuellen Unternehmungen* gesprochen (vgl. dazu z.B. Barthel et al. 2000).

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

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 nach h.M. – von schuldrechtlichen Verträgen über Lieferung und Leistung markiert.<sup>12</sup> Materiell ist sie

---

11 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).

12 Eine Minderheitenmeinung geht weder davon aus, dass Unternehmungsnetzwerke schuldrechtlich noch gesellschaftsrechtlich zu fassen sind, sondern – wie bereits angemerkt (s. Abschnitt 3) – eines

durch die für den Konzern – auch für den faktischen 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 untersuchen.

<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

#### 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 dauerhaft von einer Unternehmung bzw. einem Unternehmen strategisch geführt werden. Regionale Netzwerke und Projektnetzwerke (und insoweit auch virtuelle Unternehmungen!) sind deshalb aus dem Kreis der zu untersuchenden Fälle von vornherein auszuschließen.

Die Führung strategischer Netzwerke äußert sich zum Beispiel darin, dass der Markt, auf dem das strategische Netzwerk tätig ist, im Wesentlichen von der Fokalunternehmung

---

Rechts neuen Typs, eines Rechts der „Vertragsorganisation“ (Teubner 2000), bedürfen, das den strukturellen Besonderheiten von Netzwerken Rechnung trägt.

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>13</sup> Strategische Netzwerke könnten insoweit tatsächlich 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 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 Unternehmungsnetzwerk einbezogen (vgl. dazu z.B. Khanna 1998).

#### *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 von „Just-in-Time-Konzernen“, „Franchisingkonzernen“ und „Allianzkonzernen“. Für diese Netzwerktypen sieht sie den Konzerntatbestand einer einheitlichen Leitung als erfüllbar an. Dabei ist allerdings zu beachten, dass Theis (1992, S. 209 ff.) im Unterschied zur herrschenden Meinung 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).

Hinzu kommt das rechtswissenschaftliche Argument, dass im Falle strategischer Netzwerke der Einfluss der das Netzwerk strategisch führenden Unternehmung nicht *gesell-*

---

13 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.

*schaftsrechtlich* bedingt oder vermittelt ist. Dies ist selbst bei Just-in-Time-Zulieferbeziehungen und den dafür durchaus nicht untypischen wirtschaftlichen Abhängigkeiten und Einflussnahmen in der Tat 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 der abhängigen Gesellschaften darstellt; 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 die Praktiken einer strategischen Netzwerkführung mit denen einer (wirtschaftlich) einheitlichen Leitung gleichzusetzen sind und eben mehr als eine bloß latente Konzernführung begründen. Eine latente Konzernführung dürfte aufgrund wirtschaftlicher Abhängigkeit der Unternehmungen in Netzwerken zu finden sein, reicht aber, wie oben festgestellt, für die Konstitution des Konzernatbestandes nicht aus. Hinzu kommt, dass diese Frage nicht generell, sondern selbstredend nur unter Prüfung des Einzelfalls zu beantworten und zudem von der jeweils herrschenden Rechtsauffassung abhängig ist, was denn eine einheitliche Leitung nun wirklich ausmacht.<sup>14</sup>

In der Praxis kann die konkrete Führung durch die Konzernzentrale zwar sehr unterschiedlich ausgeprägt sein (vgl. dazu insbes. Hungenberg 1995, S. 237 ff.). Von (strategischen) Netzwerken zu sprechen, ist m.E. allerdings nur solange zweckmäßig wie der Konzernatbestand einer einheitlichen Leitung *nicht* erfüllt ist. Dies ist selbst bei einer extremen Delegation von Entscheidungsbefugnissen nicht 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; Kasperzak 2000). Hinzu kommt, dass die Delegation von Entscheidungsbefugnissen im Konzern empirisch mit einem ausgeprägten Konzerncontrolling einhergeht, das Delegationswirkungen in Hinblick auf die damit verknüpften Autonomieimplikationen 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>15</sup>

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

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

---

14 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 (vgl. aber noch einmal Abschnitt 2.2).

15 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 formalhierarchischer, 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. 1998), ggf. auch als *interne* Netzwerkorganisation, nicht aber als (*externes*) Unternehmungsnetzwerk begriffen werden.

Die in Unternehmungsnetzwerken des öfteren anzutreffenden Minderheitsbeteiligungen werden im Regelfall nicht einmal ein Abhängigkeitsverhältnis im Sinne des § 17 AktG begründen. Für Minderheitsbeteiligungen konnte Albath (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 Konzerntatbestand würde dem strategischen und operativen Management zusätzliche Quellen der Einflussnahme eröffnen, aber auch Restriktionen auferlegen – 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, hierarchietypischen 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 den 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 sowie qualifizierten faktischen Konzern, lässt die Existenz eines Beherrschungsvertrages sowie die Eingliederung Unternehmungsnetzwerke zum Konzern werden. Ein Vertrags- und Eingliederungskonzern ermöglichte zudem, ganz im Gegensatz zu einem Unternehmungsnetzwerk, 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 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).

#### *Zur praktischen Verwobenheit von Konzernen und Netzwerken*

Ungeachtet des Ergebnisses dieser Untersuchung, dass selbst strategische Netzwerke keine Konzerne sind, können Konzerne und Netzwerke in Praxi auf vielfältige Art und Weise miteinander verwoben sein. Aus strukturationstheoretischer Sicht kommt es dabei darauf an, wie genau sich diese beiden sozialen Systeme durch die konkreten, auch strategischen, Managementpraktiken konstituieren.

Erstens kann ein Netzwerk Unternehmungen 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. Im Gegenteil, die rechtliche Verselbständigung von Unternehmungsteilen wird sogar damit begründet, dass Unternehmen kooperationsfähiger sind als rechtlich unselbständige Geschäftseinheiten (vgl. z.B. Bühner 1987). Sind Konzernunternehmen in Netzwerke eingebunden, werden diese zwar von der Konzernmutter einheitlich geleitet, stehen jedoch zu anderen Netzwerkunternehmungen in *keiner* Konzernbeziehung.

Zweitens kann – in zeitlicher Perspektive – eine das Netzwerk strategisch führende Unternehmung durch Akquisition einer anderen Netzwerkunternehmung eine Netzwerkbeziehung in eine Konzernbeziehung umwandeln, wobei der für Netzwerkbeziehungen charakteristische Leistungsbezug der Beziehung typischerweise erhalten bliebe. Umgekehrt kann eine Konzernobergesellschaft durch Desinvestition bzw. Externalisierung eines Spin-Offs (vgl. dazu Schultze 1998) eine Konzernbeziehung in eine Netzwerkbeziehung um-

wandeln, sofern auch hier der Netzwerkbeziehungen kennzeichnende Leistungsbezug erhalten bliebe.

Schließlich können Konzerne – wie alle Unternehmungen – auch intern netzwerkartig strukturiert sein (vgl. für ein Beispiel Vier 1996, S. 271 f. oder Boos/Furch 1997), wobei – solange Unternehmungen in Netzwerken als soziale Systeme mit Grenzen erhalten bleiben und sich eben nicht vollständig auflösen – diese Strukturen eine andere, in letzter Konsequenz nämlich *eindeutig hierarchische* Qualität aufweisen. Schließlich ist die im Kern hierarchische Koordination und einheitliche Leitung für Unternehmungen konstitutiv. Eine Annäherung (sic!) interner Netzwerke an die Qualität externer Netzwerke kann durch die Förderung lateraler Kommunikationsbeziehungen oder durch die Inszenierung von Markt in der Unternehmung, etwa im Sinne einer „marktgesteuerten Dezentralisierung“ (Arbeitskreis ‚Organisation‘ 1996) erfolgen; 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 Konzernatbestand mehr vor. Gleichwohl mag 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. Zum strategischen Management von Konzernen und Netzwerken

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 ein Konzern, d.h. *eine* Unternehmung. Das faktisch entstehende Gebilde ließe sich zwar als Netzwerk-Konzern im Teubnerschen Sinne kennzeichnen; im Sinne der herrschenden Rechtsauffassung wäre es aber ein Konzern. 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 in dem aktuellen Bemühen einiger Konzerne deutlich, die Konzernführung nach einer Phase der Dezentralisierung und trotz einer anhaltend die Dezentralität betonenden Konzernrhetorik nun wieder zu straffen (vgl. z.B. Hirsch-Kreinsen 1998, S. 58 ff.; Köhler 1999; Funder 2000). Begründet ist die Rezentralisierung der Konzernorganisation und -führung m.E. in 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.

Die Unterschiede für das strategische Management von Konzernen und (strategischen) Netzwerken sind signifikant. Diese resultieren zum einen aus dem mit beiden Formen verbundenen unterschiedlichem Maß an organisationaler Autonomie, zum anderen – aber in engem, rekursiven Zusammenhang damit – aus der Form der Koordination.

Während für Netzwerke ein gewisses Maß organisationaler Autonomie konstitutiv ist (mindestens kann über den Netzwerkaustritt autonom entschieden werden!), wird in dezentral geführten Konzernen den Konzernunternehmen von der Konzernmutter Autonomie bloß gewährt, ist mit anderen Worten jederzeit rücknehmbar. Wäre dem nicht so, stünde die konzernkonstitutive einheitliche Leitung in Frage. Während die Koordination im Konzern somit immer das Merkmal einheitlicher Leitung aufweist, gilt es im Netzwerk zwar, einheitlich geleitete (Netzwerk-) Unternehmungen zu koordinieren. Diese unternehmensübergreifende Koordination erfolgt allerdings eben nicht in Form einheitlicher Leitung. So sehr der exakte Charakter dieser Koordinationsform im einzelnen umstritten sein mag, so klar ist, dass Netzwerke eher auf Verhandlung und Interaktion denn auf Befehl und Anweisung beruhen und sich des Strukturmerkmals der Dauerhaftigkeit des Netzwerkzusammenhangs bedienen (vgl. dazu Sydow/Windeler 2000, S. 11 ff.).<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Gleichwohl mögen die Unterschiede zwischen Konzern- und Netzwerksteuerung im konkreten Einzelfall schwer zu erkennen sein.

Im Vergleich mit der Einheitsunternehmung weist das strategische Management eines Konzerns umso eher Besonderheiten auf, je mehr die rechtliche Selbständigkeit der Konzernunternehmen als (zusätzliches) Moment einer Verselbständigung von Unternehmens-einheiten in der Praxis wirksam wird. Unter diesen Umständen nähert sich die Rechtsform des Konzern – nicht zuletzt aufgrund der konkreten Managementpraktiken – zwar dem Netzwerk an, ohne aber – außer im äußerst unwahrscheinlichen Falle des fehlerhaften Konzerns – mit ihm identisch zu werden. In der Praxis dürften sich selbst im Fall extremer dezentraler Konzernführung die Implikationen dieser Rechtsform für das strategische Management einer Unternehmung, etwa auch für das strategische Controlling (vgl. dazu den Beitrag von Albrecht Becker in diesem Band), in engen Grenzen halten.

Eine echte Herausforderung für das strategische Management stellt im Gegensatz dazu ein Netzwerk von Unternehmungen dar. Offensichtlichste Konsequenz der Unternehmungs- vernetzung ist, dass neben der Formulierung und Implementierung von Funktions-, Geschäftsbereichs- und Unternehmungsstrategien die Entwicklung kollektiver Strategien auf der Ebene des Netzwerks erforderlich ist. „Kollektiven Strategien“ (Bresser 1998) werden von mehreren Unternehmungen, hier den Netzwerkunternehmungen, gemeinschaftlich formuliert und implementiert. „Grundsätzlich können kollektive Strategien, genau wie unabhängig verfolgte Strategien, auf den drei Ebenen der Gesamtunternehmung, der Geschäftsbereiche und der Funktionsbereich realisiert werden. In der Praxis besteht eine Häufung auf der Geschäftsbereichsebene, so daß eine kollektive Strategie als eine besondere, auf Kooperation beruhende Wettbewerbsstrategie angesehen werden kann“ (Bresser 1998, S. 471). Aus strukturationstheoretischer Sicht sind derartige im Netzwerk formulierte und implementierte kollektive Strategien Ergebnis wie Medium des Netzwerkmanagements bzw. der Netzwerkorganisation. Schließlich ist aus der Sicht dieser Theorie der Zusammenhang von Strategie und Struktur bekanntermaßen ein rekursiver: „das eine ist ohne das andere nicht möglich und setzt zugleich dem anderen – wenn auch kontingente – Bedingungen“ (Ortmann et al. 2000, S. 347). Derartige kollektive Strategien formieren sich im Unternehmungsnetzwerk aufgrund der relativ großen organisationalen Autonomie der Netzwerkpartner in besonderer, allenfalls noch kontextuell zu steuernder Weise. Die für den Konzern konstitutive einheitliche Leitung kann – selbst bei strategischer Netzwerkführung durch eine fokale Unternehmung – hier nicht begründet werden.

Im Konzern gilt es, Funktional- und Geschäftsbereichsstrategien im Rahmen einer Unternehmungsstrategie zu integrieren. Die Ebene der Formulierung und Implementierung von kollektiven Strategien wird bei Konzernen erst dann relevant, wenn sich Konzerne mit ihren Aktivitäten in Unternehmungsnetzwerke einschreiben. Dies allerdings dürfte heute eher der Regel- denn der Ausnahmefall sein, wenn man beispielsweise an die Steuerung von Zulieferernetzwerke durch Automobilhersteller denkt, zumal in zunehmendem Maße auch die Zulieferer Konzernverbänden angehören. In diesem Fall werden die ‚Knoten‘ des Netzwerks durch Konzernunternehmen besetzt, die als solche der strategischen (und ggf. auch operativen) Leitung der Konzernmütter unterstehen.

Unternehmungsnetzwerke stellen, das dürfte in diesem Beitrag deutlich geworden sein, – auch im Lichte dieser basalen Implikationen für das strategische Management – im Ergebnis *keine* Weiterentwicklung des dezentral geführten (Holding-) Konzerns dar (vgl. aber Gomez 1992, S. 171 f.). Vielmehr sind sie sowohl mit dezentralen als auch mit zentra-

len Konzernführungskonzeptionen vereinbar. Gerade weil eine Unternehmungsvernetzung üblicherweise mit keiner bedeutsamen Kapitalbeteiligung einhergeht, scheint eine Koexistenz von Zentralisation im Konzern und dezentralem Unternehmungsnetzwerk möglich, ja sogar wahrscheinlich.

Aus strukturationstheoretischer Perspektive sind Netzwerke wie Konzerne soziale Systeme und als solche nicht nur Ergebnis, sondern auch Medium strategischen Managements. Dies bedeutet, dass sich Netzwerke und Konzerne einerseits infolge der in diesem Beitrag verschiedentlich charakterisierten, netzwerk- bzw. konzertypischen Managementpraktiken herausbilden. Zum anderen setzt der konkrete Netzwerk- wie Konzernatbestand dem strategischen Management Bedingungen. Beispielsweise erleichtert die sich im Zuge einer umfassenden und wiederkehrenden Unternehmungsvernetzung ggf. einstellende „Netzwerkkompetenz“ (Ritter 1998) die Kooperation mit weiteren Unternehmen. In Folge häufiger Akquisition und anschließender Integration entwickeln Unternehmen andere Kompetenzen, Akquisitions- und Integrationskompetenzen zum Beispiel (vgl. z.B. Müller-Stewens/Spickers 1993). Im Ergebnis werden zwei unterschiedliche Entwicklungspfade eingeschlagen, die jeweils spezifische Pfadabhängigkeiten schaffen und gerade deshalb in hohem Maße strategierelevant sind, auch wenn sie – außer im Falle reiner strategischer Netzwerke bzw. nicht in Netzwerke eingebundener Konzerne – in der Praxis vielfältig ineinandergreifen. Diese Pfade können, auch darauf macht eine strukturationstheoretische Perspektive aufmerksam, wieder verlassen werden – wenn auch nur mit zusätzlichen Anstrengungen und dem Einsatz zusätzlicher Ressourcen. Für das strategische Management von Netzwerken und Konzernen lässt sich auf jeden Fall kurz und knapp festhalten: „Form matters.“

## Literatur

- Albath, A. (1988): Unternehmensbeteiligungen unter 25 % Kapitalanteil. Köln etc.
- Altmann, N./Deiß, M./Döhl, U./Sauer, D. (1986): „Neuer Rationalisierungstyp“- Neue Anforderungen an die Industriesoziologie. 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.
- Barthel, J./Fuchs, G./Wassermann, S./Wolf, H.H. (2000) (Hrsg.): Virtuelle Organisationen in regionalen Wirtschaftssystemen. Arbeitspapier Nr. 113 der Akademie für Technikfolgenabschätzung des Landes Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Bartlett, C.A./Ghoshal, S. (1990): Internationale Unternehmensführung. Frankfurt a. M. und New York.

- Bea, F.X./Haas, J. (1997): *Strategisches Management*. 2. Aufl. Stuttgart.
- 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. (1997): *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.
- Bresser, R.K.F. (1998)(Hrsg.): *Strategische Managementtheorie*. Berlin und New York.
- 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 Unternehmensverketzung 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.
- 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.
- Eschen, E. (2000): *Mittelstandsholding*. In: *Zeitschrift Führung+Organisation* 69 (3), S. 164-170.

- Funder, M. (2000): Entgrenzung von Organisationen – eine Fiktion? In: Minssen, H. (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen*. Berlin, S. 19-45.
- Gerum, E./Achenbach, W./Opelt, F. (1998): Zur Regulierung der Binnenbeziehungen von Unternehmensnetzwerken. In: *Zeitschrift Führung+Organisation* 67 (5), S. 266-270.
- 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. In: *American Journal of Sociology* 91 (3), S. 481-510.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1998): Organisation und Koordination eines transnationalen Unternehmensnetzwerkes. In: Behr, M. von/Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): *Globale Produktion und Industriearbeit*. Frankfurt a. M. und 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.
- Kasperzak, R. (2000): Der Konzern – eine Organisationsform zwischen Unternehmung und Markt? In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 29 (3), S. 151-157.
- 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.
- Kraehe, 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.
- 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.
- Mellewig, T./Matiaske, W. (2001): Konzernmanagement – Stand der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung. In: Albach, H. (Hrsg.): Konzernmanagement. Wiesbaden (im Druck).
- 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.
- Müller-Stewens, G./Spickers, J. (1993): Akquisitionsmanagement als Organisation des Wandels. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 3. Berlin und New York, S. 203-270.
- 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.
- Ordelleide, 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.

- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (2000): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 315-354.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (1998): Die grenzenlose Unternehmung. 3. 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.
- Ritter, T. (1998): Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz. Wiesbaden.
- 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. (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden.
- Sydow, J. (1999a): Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken – Eine betriebswirtschaftliche Analyse. In: Frick, B./Kluge, N./Streeck, W. (Hrsg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt a. M. und New York, S. 171-222.
- Sydow, J. (1999b): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: ders.: Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden, S. 279-314.
- Sydow, J./Windeler, A. (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In: Engelhard, J./Sinz, E.J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Wiesbaden, S. 211-235.
- Sydow, J./Windeler, A. (2000): Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: dies.: Steuerung von Netzwerken. Wiesbaden, S. 1-24.
- 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.
- Teubner, G. (2000): Netzwerke – Binnenstruktur und Externalitäten. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): *Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung*. Berlin, S. 125-157.
- Theis, G. (1992): *Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern*. Stuttgart.
- Theisen, M.R. (1991): *Der Konzern*. Stuttgart.
- Theisen, M.R. (2000): *Der Konzern*. 2. Aufl. 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.
- Vier, C. (1996): *Unternehmenstransformation und Netzwerkorganisation*. Bern etc.
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999): *Strategisches Management*. 2. Aufl. Wiesbaden.
- 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.
- 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.