

Betriebsverbindungen

von

Dr. Erwin Grochla
o. Prof. an der Universität Köln

mit 12 Abbildungen



Sammlung Göschen Band 1235/1235 a

Walter de Gruyter & Co. · Berlin 1969

vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung · J. Guttentag,
Verlagsbuchhandlung · Georg Reimer · Karl J. Trübner · Veit & Comp.

©

Copyright 1969 by Walter de Gruyter & Co., vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung — J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung — Georg Reimer — Karl J. Trübner — Veit & Comp., Berlin 30. — Alle Rechte, einschl. der Rechte der Herstellung von Photokopien und Mikrofilmen, von der Verlagshandlung vorbehalten. — Archiv.-Nr. 75 22 698. — Satz und Druck: Saladruck Berlin. Printed in Germany

Vorwort

Das Problem der Betriebsverbindungen erfreut sich seit Jahrzehnten eines hohen Grades an Aktualität in der Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis. In den letzten Jahren hat es insbesondere im Zusammenhang mit der Debatte um die wirtschaftliche Konzentration und mit der Reform des Aktienrechts große Bedeutung erlangt.

Schon seit langem gehören die Betriebsverbindungen zu meinen Forschungsgebieten. So habe ich beispielsweise in meiner Schrift „Betriebsverband und Verbandbetrieb. Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht“ im Jahre 1959 die begrifflichen Grundlagen für die betriebswirtschaftliche Behandlung der Betriebsverbindungen gelegt sowie die Betriebsverbände als die eine Grundform ausführlich dargestellt. Mein Schüler, Herr Dr. Helmut Lehmann, hat sich im Jahre 1965 — auf der obigen Arbeit aufbauend — in einer Studie „Wesen und Formen des Verbundbetriebes. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Morphologie“ mit der anderen Grundform der Betriebsverbindungen befaßt.

Es freut mich, nunmehr unter Zugrundelegung der beiden genannten Untersuchungen eine kurzgefaßte Gesamtdarstellung geben zu können, die als Einführung in die vielschichtige Problematik der Betriebsverbindungen sowohl für die Studierenden der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften als auch für fachkundige und andere interessierte Leser der Wirtschaftspraxis gedacht ist. Dabei hoffe ich gleichzeitig, durch die Hervorhebung des betriebswirtschaftlichen Aspekts bei der Darstellung zu einer Versachlichung der mit viel wirtschafts- und gesell-

schaftspolitischem Zündstoff geladenen Thematik beizutragen. Die streng ökonomische und neutrale Betrachtung ist mir ein besonderes Anliegen gewesen. Darüber hinaus ermöglicht das beigefügte umfangreiche Literaturverzeichnis, die vielfältigen Einzelaspekte zu verfolgen.

Da für die Ausführungen nur begrenzter Raum zur Verfügung stand, mußte die Behandlung der praktischen Formen von Betriebsverbänden und Verbundbetrieben grundsätzlich auf die Bundesrepublik Deutschland beschränkt werden; bei der Mannigfaltigkeit der Formenbildung der deutschen Betriebsverbindungen hat diese Einengung jedoch keine Auswirkungen auf den sachlichen Aussagegehalt der Darstellung.

Mein besonders herzlicher Dank gilt meinem langjährigen Mitarbeiter, Herrn Dr. Helmut Lehmann, für die wertvolle Hilfe bei der Vorbereitung dieser Schrift. Auch Herrn Dr. Dieter Arnold bin ich für die Unterstützung bei der Materialsammlung sehr dankbar.

Erwin Grochla

Inhaltsverzeichnis

	Seite
A. Grundlegung	8
I. <i>Möglichkeiten einer Entstehung von Betriebsverbindungen</i>	8
II. <i>Grundformen der Betriebsverbindungen</i>	16
a) Der Betriebsverband	17
b) Der Verbundbetrieb	23
III. <i>Die Zwecke der Betriebsverbindungen</i>	31
a) Die Zwecksetzung des Betriebsverbandes ..	32
b) Die Zwecksetzung des Verbundbetriebes ..	42
B. Der Betriebsverband	46
I. <i>Die charakteristischen Merkmale des Betriebsverbandes</i>	46
II. <i>Die Formen des Betriebsverbandes</i>	47
a) <i>Praktische Formen des Betriebsverbandes</i> ..	48
1. <i>Unternehmungsverbände</i>	49
10. <i>Wirtschaftsfachverbände</i>	49
11. <i>Arbeitgeberverbände</i>	59
12. <i>Kammern</i>	64
13. <i>Genossenschaften v. Unternehmungen</i>	69
14. <i>Kartelle</i>	78
140. <i>Wesen u. Entwicklung d. Kartells</i>	78
141. <i>Die Haupttypen des Kartells</i>	85
1410. <i>Konditionenkartell</i>	87
1411. <i>Kalkulationskartell</i>	89
1412. <i>Preiskartell</i>	90
1413. <i>Kontingentierungskartell</i> ..	93
1414. <i>Syndikat</i>	99
142. <i>Andere Unternehmungsverbände mit wettbewerbsbeschränkender Wirkung</i>	102
143. <i>Der gegenwärtige Stand der Kartellierung</i>	104

1430. Kartellierung und Gesetzgebung in der Bundesrepublik Deutschland	104
1431. Kartellierung und Gesetzgebung in der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft ..	116
2. Haushaltsverbände	122
20. Spontane Markthilfe, Hausfrauengemeinschaften	123
21. Konsumentenverbände	125
210. Interessenverbände der Verbraucher	125
211. Verbraucherverbände der Eigenbedarfsdeckung (Konsumgenossenschaften)	130
22. Gewerkschaften	135
b) Theoretisch-analytische Formen des Betriebsverbandes	141
III. Die organisatorische Struktur des Betriebsverbandes und des Verbandbetriebes	149
a) Der Betriebsverband und seine Organe	149
b) Der Verbandbetrieb	152
C. Der Verbundbetrieb	161
I. Die charakteristischen Merkmale des Verbundbetriebes	161
II. Die Formen des Verbundbetriebes	171
a) Praktische Formen des Verbundbetriebes ..	171
1. Verbundunternehmungen	172
10. Die wesentlichen Formen	174
100. Konzerne	174
1000. Wesen des Konzerns	175
1001. Die Haupttypen des Konzerns	182
1002. Neugestaltung des Konzernrechts	187
101. Fusionen	194

11. Der gegenwärtige Stand der Bildung von Verbundunternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland	195
2. Verbundhaushalte	204
20. Private Verbundhaushalte	205
21. Anstaltshaushalte	206
22. Kollektivhaushalte	207
b) Theoretisch-analytische Formen des Verbund- betriebes	209
III. Die organisatorische Struktur des Verbund- betriebs	214
a) Die Verbundbetriebsleitung	215
b) Die Aufgabenausführung	218
D. Die Beziehungen zwischen Wirtschaftsordnung und Betriebsverbindungen	219
I. Betriebsverband und Wirtschaftsordnung	221
a) Die Stellung der Betriebsverbände in markt- wirtschaftlichen Ordnungen	221
b) Die Stellung der Betriebsverbände in zentral- verwaltungswirtschaftlichen Ordnungen	225
II. Verbundbetrieb und Wirtschaftsordnung	227
a) Die Stellung der Verbundbetriebe in markt- wirtschaftlichen Ordnungen	227
b) Die Stellung der Verbundbetriebe in zentral- verwaltungswirtschaftlichen Ordnungen	229
Literaturverzeichnis	231
Sachregister	257
Namenregister	262

A. Grundlegung

I. Möglichkeiten einer Entstehung von Betriebsverbindungen

Die Geschichte der Betriebsverbindungen reicht zurück bis an den Ursprung des Wirtschaftens. Ebenso wie die Menschen nicht als Individuen unabhängig voneinander existieren, sondern in sozialen Gruppen und Gemeinschaften zusammenleben, weil sie auf diese Weise ihre Ziele besser erreichen können, so war auch das menschliche Handeln im ökonomischen Bereich von Anfang an nicht nur auf die ökonomischen Einheiten beschränkt; es hatte vielmehr Überlegungen zum Inhalt, wie sich durch gemeinschaftliches Vorgehen eine größere Effizienz des Wirtschaftens erreichen läßt.

So sind bereits im Altertum vielfältige Formen gemeinsamen Wirtschaftens festzustellen. Kartellähnliche Formen finden sich schon im alten Ägypten und Assyrien, und in der Blütezeit des römischen Reiches gab es eine Vielzahl von Vereinigungen und Genossenschaften der Handwerker. Im Mittelalter erlebten die Zünfte der Handwerker ihren Höhepunkt. Die Verbindung von Betrieben — und zwar sowohl auf der Haushaltsseite als auch auf der Seite der reinen Produktionsbetriebe — erlangte jedoch einen gewissen Grad der Vervollkommnung erst mit der Entwicklung der arbeitsteiligen Wirtschaftsweise, die — verbunden mit dem Einbruch der Technik in die Produktion — einen tiefgreifenden Wandel der Form des Wirtschaftens einleitete. Charakteristisch für die neue Wirtschaftsweise

wurde die Massenproduktion für den anonymen Markt. Das Streben nach Gewinnmaximierung bei kostengünstigster Produktion hatte eine immer größere Ausdehnung des Güterangebotes zur Folge. Das ständige Auftreten neuer Produzenten, die eine immer kostengünstigere Leistungserstellung durchsetzten, blieb nicht ohne Einfluß auf das Verhalten der Konkurrenten. Dieser Prozeß führte zu Bemühungen der einzelnen Betriebe, durch Verbindungen miteinander die Risiken isolierten autonomen Wirtschaftens zu begrenzen.

Die Entwicklung vollzog sich sowohl im Bereich der losen Verbindungen von Betrieben, wie z. B. in den Innungen der Handwerker, den Industrie- und Handels- und Handwerkskammern, den Wirtschaftsfachverbänden und Genossenschaften (einschl. Konsumgenossenschaften), den Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, als auch auf der Ebene der engen Verbindungen, wie beispielsweise in Konzernen und Fusionen. Bei allen diesen speziellen Zusammenschlußformen handelt es sich um Teile einer umfassenden Erscheinung, die im folgenden als *Betriebsverbindung* bezeichnet wird.

Eine Darstellung der Betriebsverbindungen muß an einer Betrachtung der *Betriebe* als ihren Elementen und zugleich den Grundeinheiten ökonomischen Geschehens ansetzen. Alles Wirtschaften vollzieht sich in Betrieben und durch Betriebe. Der Betrieb ist als Einheit, in der gewirtschaftet wird (*Wirtschaftseinheit*), Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher — insbesondere betriebswirtschaftlicher — Betrachtung. Bei dieser Sichtweise wird allein die ökonomische Seite der wirtschaftenden Einheiten herausgelöst, andere Aspekte (soziale, technische etc.) werden nur insoweit in die Untersuchung einbezogen, als sie ökonomisch relevant sind.

Der Betrieb als „Aktionsgebilde zur Erreichung von Zielen durch Willenshandlungen“ (Kosiol) ist eine mit menschlichem Zweckhandeln erfüllte Einheit. Da das Wirtschaften als Verfügen über knappe Mittel letztlich auf die Befriedigung der an sich unbegrenzten menschlichen Bedürfnisse gerichtet ist, besteht die sachliche Zielsetzung der Betriebe (Betriebsaufgabe) in einer mehr oder weniger unmittelbaren Deckung dieser Bedürfnisse. Die Betriebsaufgaben werden dabei in einem sich ständig wiederholenden Prozeß gelöst, der sich in den realen Teilprozessen Beschaffung, Erzeugung, Absatz und in dem nominalen Teilprozeß Finanzierung vollzieht, und zwar jeweils in den Phasen Planung, Realisation und Kontrolle. Dieser Wirtschaftsprozess wird durch die Kombination der an der Aufgabenerfüllung mitwirkenden betrieblichen Faktoren menschliche Arbeit, Sachgüter, Kapital und menschliche Gestaltung erfüllt. Der Betrieb stellt insofern eine organisatorische Einheit (*Organisationseinheit*) dar, die insbesondere durch die einheitliche Leitung charakterisiert ist. So wird die *einheitliche Leitung* zum entscheidenden Merkmal des Betriebsbegriffes. Durch sie wird nicht nur der Rahmen der betrieblichen Tätigkeit, sondern auch der Betrieb gegenüber anderen Betrieben abgegrenzt. Da es sich bei der einheitlichen Leitung um ein relatives Kriterium handelt, ergibt sich eine solche Grenzziehung zwar auf der Ebene selbständiger Betriebe, nicht aber zu den letzten Einheiten hin, die noch Betriebscharakter (als Gliedbetriebe) aufweisen. Bedeutsam für die Betrachtung der Formen gemeinschaftlichen Wirtschaftens in Betriebsverbindungen ist deshalb zunächst die Unterteilung der Wirtschaftseinheiten nach ihrem Selbstständigkeitsgrad in selbständige und unselbständige Betriebe.

Der *selbständige Betrieb* ist namentlich dadurch gekennzeichnet, daß er in den entscheidenden Teilen seines Handelns autonom ist, also Art und Umfang seiner ökonomischen Tätigkeit selbst bestimmen kann. Er steht lediglich über Marktbeziehungen in Verbindung zu den anderen ökonomischen Einheiten innerhalb der Gesamtwirtschaft. Liegt das Merkmal der Selbständigkeit nicht vor, handelt es sich also um ökonomische Einheiten, die unselbständige Glieder eines selbständigen Betriebes sind, so wird die Betriebseigenschaft dieser Gebilde zum Problem. Ansetzend an der Feststellung, daß Betriebe die kleinsten Organisationseinheiten der Wirtschaft darstellen, erhebt sich nämlich die Frage, ob sich selbständige Betriebe in kleinere Einheiten aufteilen lassen, denen ebenfalls Betriebscharakter (als Gliedbetriebe) zukommt. Die Antwort wird zunächst davon ausgehen, daß im positiven Falle die Gliedbetriebe ebenfalls die konstitutiven Merkmale des Betriebsbegriffes aufweisen müssen. Wird das Merkmal der einheitlichen Leitung betrachtet, so kann festgestellt werden, daß diese auch dann vorliegen kann, wenn die jeweilige ökonomische Einheit wiederum in eine übergeordnete — ebenfalls einheitlich geleitete — eingegliedert ist. Unter *Gliedbetrieben* sollen daher alle wirtschaftlich unselbständigen Teile von Betrieben verstanden werden, die auch als selbständige Betriebe lebensfähig wären und aufrechterhalten werden könnten. Sie sind damit auch als unselbständige Organisationseinheiten Betriebe, sofern sie einer einheitlichen (wenn auch unselbständigen) Leitung unterstehen und das Kennzeichen realer oder fiktiver Eigenständigkeit und Lebensfähigkeit aufweisen.

Die genannten selbständigen und unselbständigen Betriebe existieren sowohl in konsumverbundener Form (als Haushalte) als auch in reiner produktionswirtschaftlicher Gestalt (als reine Produktionsbetriebe).

Ursprünglich vollzog sich alles Wirtschaften in Eigenbedarfsdeckungswirtschaften; der produktive und der konsumtive Prozeß waren hier zu einer Einheit verschmolzen, in der die von den Mitgliedern dieser Wirtschaftseinheiten unmittelbar benötigten Güter hergestellt wurden. Aus diesen „ursprünglichen“ Betrieben wurden in einem jahrhundertelangen Separationsprozeß immer mehr Aufgaben und Stufen der technischen Erzeugung ausgegliedert und verselbständigt. Neben den konsumverbundenen Betrieben entstanden die reinen Produktionsbetriebe, die ausschließlich für den Fremdbedarf arbeiten; aus den ursprünglichen Betrieben wurden „abgeleitete“ Fremdbedarfsdeckungswirtschaften (Nicklisch, Kosiol).

Die *konsumverbundenen Betriebe* umfassen in ihrer heutigen Form zunächst den *privaten Haushalt*, der als Ein- oder Mehrpersonen-(Familien-)Haushalt auftritt und in dem sich im Rahmen der kleinsten Einheiten menschlichen Zusammenlebens die unmittelbar der Bedürfnisbefriedigung vorgelagerten Produktionstätigkeiten (wie z. B. die Nahrungszubereitung, Eigenerstellung des Inventars) und die Konsumtion vollziehen. Da der Verbrauch als physischer Akt selbst kein ökonomisches Phänomen darstellt und der Übergang von Gütern in den Verfügungsbereich des Haushalts in der Wirtschaftstheorie — namentlich in gesamtwirtschaftlicher Betrachtung — meist schon als Konsumtion angesehen wird, erfolgt häufig eine Ausklammerung des Haushalts aus dem Untersuchungsobjekt der Wirtschaftswissenschaft. Dies ist zumindest aus einzelwirtschaftlicher Sicht unbegründet und ungerechtfertigt.

Die dem Familienhaushalt am nächsten stehende Haushaltsform ist der *Anstaltshaushalt*, in dem eine Anzahl von Menschen zu einem bestimmten Zweck vereinigt wird und dabei einen Haushalt führt. Das geschieht in Gestalt von

partiellen Anstaltshaushalten (wie z. B. Krankenhäuser), die zusätzlich zu den Privathaushalten hinzutreten, und von totalen Anstaltshaushalten (z. B. Altersheime), die die privaten Haushalte ersetzen.

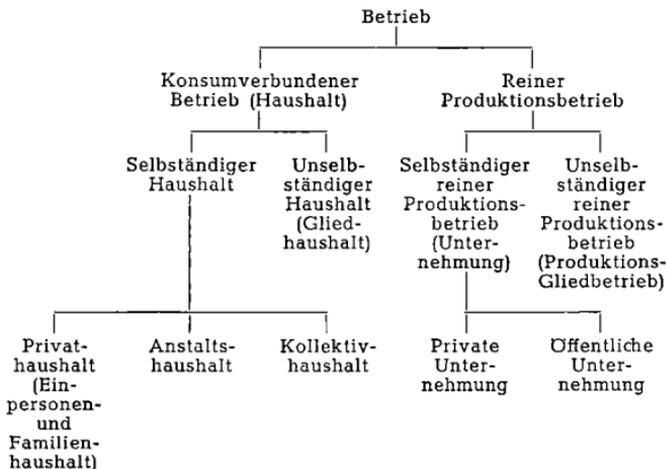
Eine letzte Form des für den Eigenbedarf wirtschaftenden konsumverbundenen Betriebes ist schließlich der *Kollektivhaushalt*, der sich ebenfalls in einen partiellen und einen totalen (Voll-)Haushalt unterscheiden läßt. Während im partiellen Kollektivhaushalt nur ein Teil der Gesamtbedürfnisse der in ihm vereinigten Menschen befriedigt wird (z. B. die Gemeinschaftsbedürfnisse im Staatshaushalt), umschließt der totale Kollektivhaushalt die Gesamtheit der ökonomischen Probleme seiner Mitglieder (z. B. kollektive Lebensgemeinschaften).

Die *reinen Produktionsbetriebe* sind dadurch gekennzeichnet, daß sich in ihnen ausschließlich Wirtschaftsprozesse vollziehen, die sich auf die Hervorbringung und Bereitstellung von Bedarfsdeckungsmitteln (Sachgüter und Dienstleistungen) richten. Sie arbeiten losgelöst von den Stätten des Verbrauchs in mehr oder minder großer Entfernung von der Konsumebene. Zu den reinen Produktionsbetrieben gehören etwa Wirtschaftseinheiten, die Investitionsgüter (z. B. Gebäude, Maschinen) bzw. Verbrauchsgüter (Haushaltsartikel, Nahrungsmittel, Körperpflegemittel etc.) herstellen oder aber Dienstleistungen (Kreditgewährung, Risikoübernahme etc.) erbringen.

In ihrer selbständigen Form sind die reinen Produktionsbetriebe als *Unternehmungen* zu bezeichnen, in ihrer unselbständigen Form als *Produktions-Gliedbetriebe*.

Unter Berücksichtigung der aufgezeigten Begriffe ergibt sich das nachstehende Begriffsschema, das den folgenden Ausführungen zugrunde liegt:

Grundlegung



Nun ist aber festzustellen, daß in der heutigen arbeits- teiligen Gesamtwirtschaft die Betriebe kein isoliertes Eigenleben führen, sondern in ständigen mehr oder weniger engen Beziehungen zueinander stehen. Der Kontakt zwischen den ökonomischen Einheiten findet einmal seinen Ausdruck in einem gegenseitigen Leistungsaustausch im Rahmen der Marktbeziehungen, zum anderen aber erfolgt er nicht weniger häufig — in der Wirkung sogar wesentlich stärker — auf dem Wege über strukturierte Zweckbeziehungen zwischen mehreren Betrieben mit dem Ziel, in Teilbereichen oder insgesamt gemeinschaftlich zu wirtschaften. Da die Betriebe aus betriebswirtschaftlich-organisatorischer Sicht Einheiten zur Erfüllung spezifischer Aufgaben (der Betriebsaufgaben) sind, bedeutet dieses gemeinschaftliche Wirtschaften nichts anderes als die koordinierte Erfüllung betrieblicher Aufgaben (als Teil- oder Gesamtaufgaben der beteiligten Betriebe) in Aufgabenerfüllungsgemeinschaften. Das teilweise oder vollständige

gemeinschaftliche Wirtschaften hat besonders für die reinen Produktionsbetriebe eine hervorragende Bedeutung gewonnen und zu vielfältigen Formen der Verbindung geführt; aber auch im Bereich der konsumverbundenen Betriebe hat sich eine breite Skala von Haushaltsverbindungen herausgebildet.

Die häufigste Möglichkeit der Entstehung derartiger Betriebsverbindungen stellt der freiwillige oder zwangsweise *Zusammenschluß* von bereits bestehenden Einzelbetrieben, und zwar auf der Ebene der Gleichordnung oder aber auf der Basis der Unter- und Überordnung, dar. Wegen der Bedeutung dieser Verbindungsform werden Betriebsverbindungen oft schlechthin als „Betriebszusammenschlüsse“ bezeichnet. Daneben kann eine Betriebsverbindung aber auch von vornherein als solche gebildet werden. Das ist beispielsweise der Fall, wenn anstelle eines großen Einzelbetriebes mehrere kleine Einheiten („*uno actu*“) gegründet werden, die insgesamt aber einer einheitlichen Planung und Leitung unterstehen.

Eine weitere Möglichkeit des Zustandekommens einer Betriebsverbindung geht auf die dem Zusammenschluß entgegengesetzte Form der *Teilung* von Einzelbetrieben durch Ausgliederung unselbständiger Betriebe zurück. Bereits bestehende Betriebsteile (Werke, Filialen, Abteilungen) werden hierbei formal-juristisch ausgegliedert, wobei die wirtschaftliche Einheit zwischen dem ausgliedernden und dem ausgegliederten Betrieb unter Aufrechterhaltung der einheitlichen Planung und Leitung gewahrt bleibt und das Gesamtgebilde die Gestalt einer Betriebsverbindung annimmt. Eine ähnliche Form der Betriebsverbindung hat die häufig auftretende Erweiterung eines Betriebes durch Nachgründungen von Wirtschaftseinheiten zur Folge, die als „Tochterbetriebe“ oder (falls von diesen nachgegründet) als

„Enkelbetriebe“ bezeichnet werden. Formal besteht auch in diesem Falle eine Zusammenfassung von ökonomischen Einheiten, die als Betriebsverbindung zu kennzeichnen ist.

II. Die Grundformen der Betriebsverbindungen

Wie erwähnt, besteht das Ziel der wirtschaftlichen Tätigkeit darin, eine dem Betrieb von außen gestellte oder selbst gewählte Aufgabe zu erfüllen, um letztlich menschliche Bedürfnisse zu befriedigen. Diese betriebliche Aufgabe (Gesamtaufgabe) wird üblicherweise durch ein bestimmtes Endziel (Oberaufgabe) gekennzeichnet, wie z. B. „Herstellung und Absatz von Automobilen“ oder „Herstellung und Vertrieb einer Fachzeitschrift“. Die genannten Bezeichnungen stellen jedoch nur eine unvollständige Formulierung des Gesamtkomplexes der zu erfüllenden Aufgaben dar, denn die genannten Gesamtaufgaben erfordern Beschaffungs-, Erzeugungs-, Absatz- und Finanzierungsaufgaben, die jeweils wieder in eine Fülle von Teilaufgaben untergliedert werden können. Die betriebliche Gesamtaufgabe besteht somit aus einem Komplex von Teilaufgaben, der nach bestimmten im Rahmen der Aufgabenanalyse entwickelten Prinzipien in seine Elemente aufgelöst werden kann. Diese verschiedenen Teilaufgaben, die miteinander durch ihre Ausrichtung auf die betriebliche Gesamtaufgabe verbunden sind, werden durch die Gesamtheit der im Betrieb zusammenwirkenden Organisationselemente (Menschen und Sachmittel) erfüllt. Die Betriebsleitung, die eine bestimmte Konzeption für die betriebliche Leistungserstellung entwickelt, muß die Grundlagen für eine ökonomische Aufgabenerfüllung schaffen. Dazu gehört auch die Überlegung, inwieweit die zur Erfüllung der Gesamtaufgaben notwendigen Teilaufgaben selbständig oder gemeinsam mit

anderen Betrieben (in Aufgabenerfüllungsgemeinschaften) gelöst werden sollen.

Der Entschluß zur Bildung von Aufgabenerfüllungsgemeinschaften in der Form von Betriebsverbindungen bedarf daher einer Spezifizierung. So kann z.B. einmal eine Koordination von betrieblichen *Teilaufgaben*, zum anderen aber eine gemeinschaftliche Erfüllung der jeweiligen *Gesamtaufgaben* erfolgen. Der unterschiedliche Umfang koordinierter Aufgabenerfüllung in Betriebsverbindungen führt zu intensitätsmäßig unterschiedlichen Ergebnissen. Der einzelne Betrieb als Wirtschaftseinheit wird in Abhängigkeit von dem Intensitätsgrad des Zusammenschlusses in seiner Entscheidungsmöglichkeit durch die koordinierenden Stellen hinsichtlich der Planung und Leitung in mehr oder minder gravierender Weise eingeengt. Er erlangt dafür aber Vorteile, die durch die verschiedenen Koordinationsarten möglich werden. Hier ergibt sich für jede Wirtschaftseinheit das Problem des Abwägens von Vor- und Nachteilen bei der Bestimmung des Intensitätsgrades einer Verbindung.

Eine Verbindung von Betrieben als *Koordination betrieblicher Aufgabenerfüllung* ist also in verschiedenem Umfang möglich. Je nach dem Ausmaß der gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung ergeben sich die beiden Grundformen der Betriebsverbindungen: der *Betriebsverband* und der *Verbundbetrieb*.

a) Der Betriebsverband

Die gemeinschaftliche Erfüllung von Aufgaben in Betriebsverbindungen soll zunächst unter dem Aspekt betrachtet werden, daß lediglich Teilaufgaben der einzelnen Betriebe koordiniert erfüllt werden. Es wird dabei ein mehr oder weniger umfangreicher Ausschnitt aus dem jeweiligen

Gesamtaufgabenkomplex der beteiligten Betriebe einer Koordination zugeführt. Auf diese Weise können die meisten Aufgaben der Betriebe mit anderen Betrieben gemeinschaftlich erfüllt werden: Einkauf, Lagerung, Absatz, Finanzierung oder aber nur die Festlegung des Absatzpreises, Werbung, Kalkulation, die Kommunikation mit den staatlichen Stellen etc. Die Teilaufgaben können im Einzelfall unterschiedlichen Umfang oder innerhalb des betrieblichen Aufgabengefüges verschiedenartiges Gewicht haben; stets haben diese Formen der Verbindung von Betrieben gemeinsam, daß nur *Teile* der betrieblichen Gesamtaufgaben aus den Betrieben ausgegliedert und einer gemeinsamen Erfüllung in der Betriebsverbindung zugeführt werden. Dabei werden von den Betrieben ausschließlich *gleichartige* Teilaufgaben (als Einzelaufgaben oder Aufgabenkomplexe) koordiniert. Eine derartige Verbindung von Betrieben zum Zwecke gemeinschaftlicher Erfüllung betrieblicher Teilaufgaben unter Beibehaltung der Selbständigkeit der Aufgabenerfüllung hinsichtlich der übrigen, nicht koordinierten Aufgaben soll als *Betriebsverband* bezeichnet werden.*

Die gemeinschaftliche Erfüllung kann sich auf endogene und exogene Teilaufgaben beziehen. Wird die Gesamtheit der Betriebsverbände betrachtet, so läßt sich feststellen, daß die Mehrzahl der Aufgabenkoordination endogene Aufgaben (z. B. Informationsgewinnung, Informationsbearbeitung) betrifft. Dagegen ist die Ausgliederung exogener Teilaufgaben, d. h. von Aufgaben, die die betriebliche Leistungserstellung direkt betreffen (Beschaffung, Erzeugung, Absatz), seltener zu finden. Die Ausgliederung dieser Aufgaben bedeutet, daß die Selbständigkeit der beteiligten Betriebe stärker eingeschränkt wird.

* Vgl. dazu die ausführliche Darstellung bei Grochla, Erwin: Betriebsverband und Verbandbetrieb. Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Berlin (1959).

Die Aufgabenerfüllung vollzieht sich im Betriebsverband in der Weise, daß sie gemeinschaftlich (durch Bildung eines Gesamtwillens) von allen Mitgliedbetrieben geplant und einer einheitlichen Leitung durch eine Zentralstelle — den Verbandbetrieb — unterworfen wird. Die nicht koordinierten Aufgaben der Mitgliedbetriebe bleiben von dieser Behandlung unberührt; hinsichtlich dieser Aufgaben liegt also weiterhin eine interne Planung durch die Mitgliedbetriebe vor. Aber auch bezüglich der koordinierten Aufgaben besteht eine relativ schwache Bindung der beteiligten Betriebe, da sie in der Regel über die Möglichkeit verfügen — bei Einhaltung gewisser Kündigungsfristen —, aus dem Verband auszuschneiden und dadurch ihre völlige Unabhängigkeit wiederzuerlangen.

Zu den Mitgliedbetrieben des Betriebsverbandes tritt der *Verbandbetrieb* als Zentralstelle und neuer Betrieb hinzu, um die Leitung und Ausführung der koordinierten Teilaufgabenerfüllung zu übernehmen. Der Verbandbetrieb wird durch die Mitgliedbetriebe extern geplant, was seine Unselbständigkeit zur Folge hat. Die delegierten Teilaufgaben werden ihm als Verbandbetriebsaufgaben übertragen, wodurch auch sachlich sein Charakter als abgeleiteter Betrieb deutlich wird. Der Verbandbetrieb weist somit eine starke Abhängigkeit gegenüber den Mitgliedbetrieben auf: er ist nur deren verlängerter Arm.

Ein einfaches Schema möge die Entstehung eines Betriebsverbandes verdeutlichen. Schließen sich beispielsweise sechs Betriebe der Maschinenindustrie zusammen, um gemeinsam Rohstoffe einzukaufen, so werden sie Mitgliedbetriebe (MB_1 bis MB_6) eines Betriebsverbandes (z. B. einer Einkaufsgenossenschaft oder eines Einkaufssyndikats). Aus dem Umfang ihrer jeweiligen Aufgaben (Gesamtaufgaben) werden die Teilaufgaben (TA) „Rohstoffeinkauf“ abgespalten und zur gemeinschaftlichen Erfüllung

an eine besonders hierfür geschaffene zentrale Verbands-
einrichtung delegiert. Diese Zentralstelle, in der nun die
abgespaltenen Teilaufgaben „Rohstoffeinkauf“ zusammen-
gefaßt und zumindest hinsichtlich ihrer Leitung koordiniert
erfüllt werden, ist der Verbandbetrieb (VB).

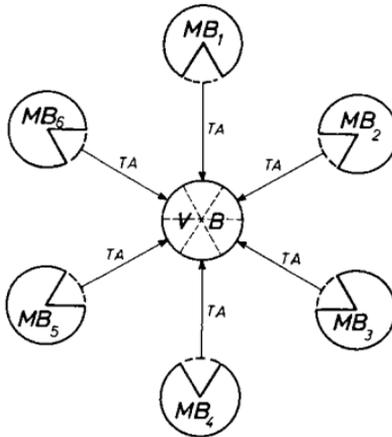


Abb. 1: Entstehung eines Betriebsverbandes mit dem zugehörigen Ver-
bandsbetrieb

Generell läßt sich der Betriebsverband in die beiden
Unterformen des *Unternehmensverbandes* und des *Haushaltsverbandes*
untergliedern. Für die Zuordnung zu einer
dieser Verbandsformen ist lediglich von Bedeutung, ob
eine Delegation von Teilaufgaben zum Zwecke gemein-
schaftlicher Erfüllung aus dem Gesamtaufgabenbereich selb-
ständiger reiner Produktionsbetriebe oder durch Haushalte
erfolgt.

Obwohl die vorliegende Betrachtung ausschließlich be-
triebswirtschaftlicher Art ist, erscheint es im Interesse
eines besseren Verständnisses der ökonomischen Zusammen-
hänge zweckmäßig, auch die soziologischen Aspekte

einer Verbindung von Betrieben zu berücksichtigen. Nach Leopold von Wiese, der die sozialen Gebilde in „Massen“, „Gruppen“ und „Körperschaften“ unterteilt, zeichnet sich die Gruppe gegenüber der Masse durch ihre relative Dauer und Einheitlichkeit des organisierten Tuns aus; ferner besteht ein „Gruppenrichtmaß“, das für die innerliche und äußerliche Ausrichtung jedes Gruppenmitgliedes gegeben ist. Die Masse ist dadurch gekennzeichnet, daß ihr die tiefere Beziehung zwischen ihren Mitgliedern fehlt, diese sich also nur vorübergehend verbunden fühlen. Die Körperschaft ist gegenüber der Gruppe dadurch charakterisiert, daß sie überpersönlich ist und als „Träger von Dauerwerten“ gefühlt und gedacht wird. Eine besondere Eigenart der Gruppe ist das Gemeinschaftsverhältnis, das den Ausdruck der Einheit in einem „Wirbewußtsein“ (Vierkandt) findet. Die Gruppe ist dabei zunächst als soziales Gebilde zu verstehen, das aus einer Mehrzahl von Menschen besteht, die infolge der genannten Beziehungen miteinander verbunden sind. Derartige Gruppen sind auch in bezug auf das Zusammenwirken menschlicher Arbeitskräfte in Betrieben gegeben, so daß Wirtschaftseinheiten (Leistungseinheiten) selbst als Gruppen bezeichnet werden können. Diese Gruppen können wiederum miteinander in Beziehung treten, was zu Gruppenbildungen unter den sozialen Gebilden führt. Ist zunächst nur die Mensch-Mensch-Beziehung in direkter Weise als gruppentypisch zu erkennen, so kann auch die Beziehung sozialer Gebilde zueinander unter diesem Aspekt des Gemeinschaftsverhältnisses gesehen werden. Auch hier ergibt sich eine „Mehrzahl von sozialen Beziehungen, die so miteinander verbunden sind, daß man sie im praktischen Leben als Einheiten deutet“ (v. Wiese). Derartige Vereinigungen werden hier Verbände genannt.

In der amerikanischen soziologischen Literatur ist die auf Cooley zurückgehende Gliederung in „primäre“ und

„sekundäre“ Gruppen weit verbreitet. Eine entsprechende Untergliederung wird in der deutschen Soziologie vorgenommen, wenn von „kleinen“ und „großen“ Gruppen gesprochen wird. Dabei herrscht in den kleinen Gruppen, die auf engen emotionalen Beziehungen beruhen, eine besondere Intimität zwischen den Mitgliedern. Sie werden daher verschiedentlich auch als „Intimgruppen“ bezeichnet. Zwischen den Gruppenangehörigen besteht nur eine geringe Distanz; die Verbindung der einzelnen Gruppenmitglieder geschieht durch unmittelbaren persönlichen Kontakt. Hier sind zu nennen: Familie, Dorfgemeinschaft, Jugendzusammenschlüsse und dgl. Dagegen zeichnen sich die großen Gruppen durch wenig intensive Beziehungen und mangelnde Integration aus. „Es spielen bindende Kräfte ohne starke persönliche Beziehungen eine Rolle (Herrschaft, rationales Zweckdenken usw.)“ (Bernsdorf). Im wesentlichen ist hier der Bereich sozialer Organisationen anzuführen. Diese großen Gruppen werden auch durch den Typus der „abstrakten Gruppengemeinschaft“ (Vierkandt) erfaßt. Zu diesen Gruppen sind Nationen, Kirchen, politische, kulturelle und schließlich wirtschaftliche Verbände zu rechnen. Somit ergibt sich eine Einordnung der Betriebsverbände in folgender Weise: Betriebsverbände sind große Gruppen (sekundäre Gruppen) bzw. abstrakte Gruppengemeinschaften.

Einen ähnlichen Aspekt zur Einordnung der Betriebsverbände erbringt eine Gliederung der Gruppen in „natürliche Lebenseinheiten“, „intensionale Verbände“ und „spezifische Zweckverbände“ (Weippert im Anschluß an Sombart). Die „natürlichen Lebenseinheiten“, wie Familie, Volk, Kirche usw., zeichnen sich durch Ursprünglichkeit und Intensität der Vereinigung aus. „Intensionale Verbände“ sind dagegen Gruppen, „bei denen die ‚Einigung‘ durch die Beziehung auf ein ‚gleiches intensionales Objekt‘ herge-

stellt wird, auf das eine Anzahl von Menschen ihr Handeln bezieht" (Bernsdorf). Den Mitgliedern ist die Zugehörigkeit zu einer Gruppe in diesem Falle häufig gar nicht bewußt. Derartige Gruppen sind wissenschaftliche Schulen und Vereinigungen weltanschaulicher Art, die nicht organisiert sind. Schließlich sind die „spezifischen Zweckverbände“ eine Zusammenschlußform, bei der eine bestimmte Zweckerreichung angestrebt wird. Grundlage solcher Vereinigungen ist die zweckrationale Zielsetzung. Zu diesen Gruppen zählen alle Vereine sowie politische, kulturelle und wirtschaftliche Vereinigungen mit eindeutig zweckbestimmtem Programm. Hier sind auch die Betriebsverbände einzuordnen.

Zusammenfassend können die Betriebsverbände somit aus soziologischer Sicht als *Gruppen* angesehen werden, deren Charakteristik in dem besonderen Gemeinschaftsverhältnis begründet ist. Als „große Gruppen“ bzw. „abstrakte Gruppengemeinschaften“ verfolgen sie die Regelung ihrer speziellen Gruppenangelegenheiten, die durch zweckrationale Zielsetzungen bestimmt sind. Dadurch wird die Eigenart der Betriebsverbände als *spezifische Zweckverbände* deutlich.

b) Der Verbundbetrieb

Erstreckt sich die gemeinschaftliche Erfüllung nicht nur auf Teile des Aufgabengefüges der sich verbindenden Betriebe, sondern umschließt sie deren *Aufgabenkomplexe in ihrer Gesamtheit* (die Gesamtaufgaben), so entsteht eine Betriebsverbindung wesentlich stärkeren Grades, die in entscheidenden Merkmalen vom Betriebsverband abweicht: der *Verbundbetrieb*. Die Koordination der Erfüllung der Gesamtaufgaben als Summe aller Teilaufgaben hat zur Folge, daß die Selbständigkeit der verbundenen Betriebe

nicht nur in Teilbereichen — wie beim Betriebsverband —, sondern insgesamt aufgehoben wird. Die einzelnen Betriebe gehen in einem einzigen neuen Betrieb auf; sie werden zu Gliedbetrieben einer neuen ökonomischen Einheit mit einer umfassenden Gesamtaufgabe.

Seit einigen Jahrzehnten wird der Begriff des Verbundes, der lange Zeit ungebräuchlich war, meist in Zusammensetzungen verwendet, die etwas fest Verbundenes, zu einer Einheit Verschmolzenes, kennzeichnen. Dies entspricht der Auffassung, die vom Begriff des „Bundes“ abgeleitet ist und im Gegensatz zum Begriff des „Bandes“ (der eine losere, nicht zu einer Verschmelzung führende Verbindung kennzeichnet) eine festere Bindung zum Ausdruck bringt (Ehebund, Lebensbund). Im wirtschaftlichen Bereich wird unter „Verbundwirtschaft“ eine Verbindung im Produktionsbereich verstanden, bei der „zwangsläufig aus einer gemeinsamen im Produktionsprozeß liegenden Quelle ein wirtschaftlicher Nutzeffekt erzielt wird“ (Krähe). Die Gemeinsamkeit besteht vorwiegend in energie- oder wärmetechnischen Vorgängen. Das gilt für den Verbund von Kohle und Eisen, von Hüttenwerken und Bergbaubetrieben, für die verschiedenen Formen der Energieverbundwirtschaft (Elektrizitäts- und Gasverbundwirtschaft) und auch für den Querverbund zwischen Gas und Strom. In der Technik wird der Verbundbegriff in analoger Weise zur Kennzeichnung der Verbindung ursprünglich selbständiger Aggregate zu einer neuen Einheit verstanden (Verbundkompressor, Verbundturbine, Verbunddampfmaschine). Alle genannten Beispiele zeigen, daß für den Verbundbetrieb das Merkmal einer *engen* Verbindung von *mehreren* Einheiten zu *einer* neuen Einheit wesensbestimmend ist.

Im Zuge der Bildung von Verbundbetrieben ergibt sich aus der neuen Gesamtaufgabe der Wirtschaftseinheit die Frage nach der Art der planungsmäßigen und organisatori-

schen Gestaltung. Das Zustandekommen eines Verbundbetriebes drückt sich primär in einer Veränderung bzw. Neugestaltung der betrieblichen Planungs- und Leitungszentren als den Orten betrieblicher Willensbildung sowie in einer einheitlichen Ausrichtung von Planung und Leitung auf die Gesamtaufgabe aus. Die einheitliche Leitung der Aufgabenerfüllung erstreckt sich (im Unterschied zum Betriebsverband) auf die Erfüllung aller Aufgaben sämtlicher beteiligten Gliedbetriebe, wodurch die Betriebsverbindung insgesamt zu einem neuen Betrieb (Verbundbetrieb) wird.

Von entscheidendem Einfluß auf die Gestaltung des Verbundbetriebes ist die Planung als wesentlicher Bestandteil des ökonomischen Handelns. Während sie im Betriebsverband grundsätzlich bei den Mitgliedbetrieben verbleibt, ergibt sich bei der Bildung von Verbundbetrieben eine völlig andere Form der Erfüllung der Planungsaufgaben. Da der Verbundbetrieb auf eine Koordination von betrieblichen Gesamtaufgaben zurückgeht — also auch eine gemeinschaftliche Erfüllung betrieblicher Planungsaufgaben umschließt —, vollzieht sich die Planung im Verbundbetrieb grundsätzlich intern, wobei der Verbundbetrieb sowohl Planungssubjekt als auch Planungsobjekt ist. Das bedeutet gleichzeitig die Selbständigkeit des Verbundbetriebes. Immer dann, wenn ein Betrieb intern geplant wird (d. h. gleichzeitig Planungsobjekt und -subjekt ist), ist er selbständig gegenüber anderen Wirtschaftseinheiten. Der Verbundbetrieb stellt insofern eine *selbständige ökonomische Einheit* dar.

Die Selbständigkeit des Verbundbetriebes bedeutet andererseits für seine Gliedbetriebe Unselbständigkeit in der Planung. Die Planung der einzelnen Gliedbetriebe erfolgt aus ihrem Blickwinkel von außen (extern) durch die Zentrale des Verbundbetriebes (*Verbundzentrale*), die als (keineswegs immer räumlich zentralisierte) Planungseinheit zu

sehen ist. Das besagt, daß sämtliche Planungsaufgaben im Rahmen des Verbundbetriebes unter weitgehender Koordination innerhalb des Plansystems des Verbundbetriebes vollzogen werden. Wird von der Anzahl der Pläne ausgegangen, so bedeutet das eine Verringerung der Zahl der Pläne, die über das ökonomische Handeln der Glieder des Verbundbetriebes entscheiden.

Neben der Planung rückt die einheitliche Leitung im Sinne einer einheitlichen Ausrichtung auf die Erfüllung der Gesamtaufgabe des Verbundbetriebes in den Mittelpunkt der Betrachtung. Bezieht sich beim Betriebsverband die einheitliche Leitung lediglich auf die von den Mitgliedbetrieben an den Verband delegierten Teilaufgaben, so werden im Verbundbetrieb die Gesamtaufgaben der verbundenen Betriebe vollständig einer einheitlichen Leitung unterworfen. Das hat die völlige *Unselbständigkeit* der Gliedbetriebe zur Folge. Einheitliche Leitung besagt generell, daß die Willensbildung (Entscheidungsbildung) und die Willensdurchsetzung (Entscheidungsdurchsetzung) letztlich durch die obersten Instanzen des Verbundbetriebes erfolgen. Für die nachgeordneten Leitungsstellen, die ihrerseits wiederum räumlich dezentralisiert sein können, besteht nur die Möglichkeit, im Rahmen einer einheitlichen Leitung des Verbundbetriebes zu handeln. Auf diese Weise entsteht eine reale oder eine abstrakte zentrale Leitungsstelle des Verbundbetriebes, die entweder als separate Einrichtung im Rahmen des Verbundbetriebes geschaffen wird oder aber alle Leitungsstellen der vereinigten Betriebe umschließt. In jedem Falle ist eine völlige Abhängigkeit der Gliedbetriebe von dieser Verbundleitung gegeben. Das verändert jedoch nicht den Charakter der Verbundglieder als Betriebe, denn diese stellen nach wie vor Organisationseinheiten unter jeweils einheitlicher Leitung dar, die

als eigenständig lebensfähige Wirtschaftseinheiten bestehen könnten. Das Merkmal der einheitlichen Leitung besagt gleichzeitig, daß es sich beim Verbundbetrieb um einen einheitlichen Betrieb handelt, da die Betriebe als Zellen der Wirtschaft durch den Leitungsbereich der obersten Leitung abgegrenzt werden. Soweit der Bereich der obersten einheitlichen Leitung nachweisbar ist, liegt ein einheitlicher und geschlossener Betrieb vor.

Die ökonomische Problematik des Verbundbetriebes erschließt sich dem Betrachter erst dann vollständig, wenn zugleich auch die Elemente des Verbundbetriebes, die Gliedbetriebe, und ihre Verknüpfungen ins Auge gefaßt werden.

Organisatorisch abgegrenzte ökonomische Einheiten (Betriebe) werden durch die Bildung von Verbundbetrieben zu *Verbund-Gliedbetrieben*. Als solche verlieren sie zwar ihre Autonomie und werden zu unselbständigen Teilen der neuen Einheit, doch geht die Betriebseigenschaft der Verbund-Gliedbetriebe dadurch nicht verloren. Die Abhängigkeit des Gliedbetriebes im Rahmen des Verbundbetriebes wird in zweifacher Form sichtbar: einmal im Hinblick auf die materielle Aufgabenerfüllung (materielle Abhängigkeit), zum anderen bezüglich des formalen Betriebsprozesses (formale Abhängigkeit).

Da bei der Bildung von Verbundbetrieben die Aufgaben der Gliedbetriebe zu Teilen eines übergeordneten Aufgabengesamts werden, ergeben sich vielfältige Formen materieller Abhängigkeit. Durch die Einordnung des Gliedbetriebes in den Verbundbetrieb erfolgen Umstrukturierungen in der Aufgabenerfüllung und Aufgabenverlagerungen, so daß die Verbund-Gliedbetriebe von der Gesamtaufgabenerfüllung des Verbundbetriebes abhängig werden.

Im Gegensatz zu dieser materiellen Abhängigkeit, die zwar sehr häufig bei der Verbundbetriebsbildung auftritt, jedoch nicht deren notwendige Folge ist, findet die Abhängigkeit der Verbundgliedbetriebe ihren zwingenden Ausdruck im Bereich des formalen Betriebsprozesses. Sie schlägt sich hier insbesondere in der Leitung, Planung und Kontrolle nieder.*

Die Fülle der Einzelpläne der Gliedbetriebe wird durch einen Plan für den gesamten Verbundbetrieb ersetzt. Das bedeutet jedoch nicht, daß nunmehr der Gesamtkomplex der Planungsaufgaben mit allen Unteraufgaben in der Verbundzentrale erfüllt wird. Auch hier erfolgt — ähnlich wie bei der Frage der Gesamtaufgabenkoordination — eine Abstufung zwischen den einzelnen Planungsaufgaben, z. B. in der Form, daß von der Verbundzentrale nur die Grob-, Global- und langfristige Planung durchgeführt wird, die Fein-, Detail- und kurzfristige Planung jedoch durch die Gliedbetriebe erfolgt. In ähnlicher Richtung liegt etwa die Durchführung der Planung für wichtige Bereiche (Engpässe) durch die Verbundzentrale, während bestimmte Planungsaufgaben für abgegrenzte Bereiche (z. B. Beschaffungsplanung) bei den Gliedbetrieben verbleiben. Die enge Verbindung von Planung und Kontrolle im Rahmen des Wirtschaftsprozesses führt dazu, daß die gleichen Überlegungen, die hier hinsichtlich der Planung vorgenommen wurden, auch für die Kontrolle gelten.

Entsprechend den angeführten Merkmalen läßt sich der Verbundbetrieb als eine (mindestens aus zwei Gliedbetrieben bestehende) Betriebsverbindung definieren, in der unter einheitlicher Leitung eine gemeinschaftliche Erfüllung der Gesamtaufgaben der verbundenen Betriebe erfolgt. Die

* Vgl. dazu die ausführliche Darstellung der Abhängigkeiten bei Lehmann, Helmut: Wesen und Formen des Verbundbetriebes. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Morphologie. Berlin (1965), S. 45 ff.