

Schönwitz, Dietrich; Weber, Hans-Jürgen

**Article — Digitized Version**

## Interorganisationale Beziehungen und Wirtschaftsordnung

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Schönwitz, Dietrich; Weber, Hans-Jürgen (1982) : Interorganisationale Beziehungen und Wirtschaftsordnung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 62, Iss. 10, pp. 504-509

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/135730>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Interorganisationale Beziehungen und Wirtschaftsordnung

Dietrich Schönwitz, Hans-Jürgen Weber, Hachenburg, Aschaffenburg

**Wettbewerb, spontane Ordnung des Wirtschaftsgeschehens und interessenausgleichende Verhandlungen zwischen organisierten Gruppen einerseits kennzeichnen in Verbindung mit der öffentlichen Regulierung und Produktion bei Marktversagen andererseits die heutige Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft und damit die in der Bundesrepublik gesellschaftlich anerkannte Leitbildvorstellung der Wirtschaftsordnung. Die Frage, ob dieser Stilbegriff (noch) mit der Realität übereinstimmt, untersucht unser Beitrag am Beispiel des Ausmaßes und der Struktur personeller Verflechtungen zwischen den größten Konzernen der Bundesrepublik.**

---

In der herkömmlichen, neoklassisch geprägten Mikroökonomie ist es üblich, ein Unternehmen durch seine Produktionsfunktion zu charakterisieren<sup>1</sup>. Die Ausrichtung auf Marktbeziehungen, auf Preise und auf die Allokation von Gütern sowie Produktionsfaktoren steht im Vordergrund dieser Betrachtung. Angesichts einer solchen Schwerpunktsetzung sind „Verständnislücken der neoklassischen Mikroökonomik . . . auf dem Gebiet der industriellen Organisationsformen“<sup>2</sup> kaum überraschend. Sowohl *intra*organisationale Merkmale von Unternehmen als auch über das Marktsystem hinausgehende *inter*organisationale Koordinationsmöglichkeiten sind nicht allein betriebswirtschaftliche und soziologische Problemfelder<sup>3</sup>. Sie müssen auch Gegenstand einer anwendungsorientierten Mikroökonomie sein, wie sie in jüngster Zeit auch in der Bundesrepublik Deutschland in Forschungsarbeiten und -programmen ihren Niederschlag gefunden hat.

Intraorganisationale Strukturen werden analysiert, um aus institutionalisierten Kontroll- und Anreizmecha-

nismen Regelmäßigkeiten in bezug auf das unternehmensstrategische Verhalten im Wettbewerb speziell von managergeleiteten Unternehmen ableiten zu können<sup>4</sup>. Die Untersuchung von interorganisationalen Beziehungsgeflechten zusätzlich zum Marktsystem ist insbesondere in entwickelten Volkswirtschaften mit einer fortgeschrittenen Unternehmenskonzentration<sup>5</sup> von Bedeutung, weil davon ausgegangen werden kann, daß mit zunehmendem Konzentrationsstand Unternehmensverflechtungen an Bedeutung gewinnen, die ohne

---

<sup>1</sup> Vgl. E. Bössmann: Weshalb gibt es Unternehmungen? Der Erklärungsansatz von Ronald H. Coase, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 1981, S. 671.

<sup>2</sup> K.-E. Schenk: „Institutional Choice“ und Transaktionsökonomik – Perspektiven der systemanalytischen und industrieökonomischen Anwendung, Ökonomische Studien, Band 32, Stuttgart, New York 1982, S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. nur W. M. Evan (Hrsg.): Interorganizational Relations, Harmondsworth 1976; und G. Grabatin: Effizienz von Organisationen, Berlin, New York 1981.

<sup>4</sup> Vgl. dazu W. Zohlnhöfer, H. Greiffenberg: Neuere Entwicklungen in der Wettbewerbstheorie. Die Berücksichtigung organisationsstruktureller Aspekte, in: H. Cox, U. Jens, K. Markert (Hrsg.): Handbuch des Wettbewerbs, München 1981, S. 81 ff.; sowie zu einem Überblick über die englischsprachige Literatur R. Marris, D. C. Mueller: The Corporation, Competition, and the Invisible Hand, in: Journal of Economic Literature, 1980, S. 32 ff.

<sup>5</sup> Für die Bundesrepublik siehe jüngst Monopolkommission: Fortschritte bei der Konzentrationserfassung. Viertes Hauptgutachten, Baden-Baden 1982.

<sup>6</sup> Vgl. auch E.-J. Mestmäcker: Wettbewerbspolitik in der Industriegesellschaft, in: W. Stützel, Chr. Watrin, H. Willgerodt, K. Hohmann (Hrsg.): Grundtexte zur Sozialen Marktwirtschaft, Stuttgart, New York 1981, S. 171.

---

*Dr. Dietrich Schönwitz, 35, und Dr. Hans-Jürgen Weber, 37, sind Beamte der Deutschen Bundesbank. Die Autoren stellen mit dieser Veröffentlichung Ergebnisse persönlicher Forschungsarbeiten zur Diskussion.*

Umgestaltung der Marktstruktur der Abgrenzung von Einflusssphären dienen<sup>6</sup>.

Wettbewerb, Verhandlungen, Abstimmungen und sonstige Formen der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten sind Möglichkeiten zur Erlangung von Vorteilen aus Umweltbeziehungen. Die Ergreifung einer oder mehrerer dieser Möglichkeiten im Sinne eines unternehmensstrategischen „institutional choice“<sup>7</sup> kann als Versuch der bestmöglichen Gestaltung der Kosten ökonomischer Transaktionen interpretiert werden<sup>8</sup>. Beschränkungen ergeben sich dabei aus verfassungsmäßigen und politisch-administrativen Randbedingungen.

Mit dieser Betrachtungsweise wird die Brücke zu einer mikroökonomisch fundierten Auseinandersetzung mit Wirtschaftsordnungen und zum Verständnis von Institutionen geschlagen. Die einzelwirtschaftliche Untermauerung eröffnet Einsichten in die tatsächliche Ausgestaltung „marktwirtschaftlicher“ Ordnungsformen, die von den in der deutschsprachigen Nationalökonomie üblichen klassifikatorischen und typologischen Ansätzen der Analyse von Wirtschaftsordnungen mit häufig stark „pointierend abstrahierendem“ Charakter nicht gewonnen werden können.

### Koordinationsmöglichkeiten

Ausgangspunkt einer mikroökonomisch begründeten Wirtschaftsordnungstheorie ist somit die Feststellung, daß als Mechanismus zur Koordination der wirtschaftlichen Aktivitäten und zur Ermöglichung von Machtzusammenballungen sowohl innerhalb der wirtschaftlichen Ordnung als auch gegenüber dem politisch-administrativen System nicht nur der Marktmechanismus betrachtet werden darf. Es gibt – wie bereits angedeutet – eine ganze Reihe weiterer Koordinations- und Diskriminierungsmöglichkeiten, die in marktwirtschaftlichen Ordnungen neben dem Marktmechanismus von Bedeutung sind: Zwang, Drohung, Reihenfolge, Verhandeln, Abstimmungen, Tradition und Hierarchie<sup>9</sup>.

Organisatorisch geschaffene Konkretisierungen alternativer Koordinationsmöglichkeiten sind für die Prägung realisierter Wirtschaftsordnungen, die den Rahmen für den Ablauf der wirtschaftlichen Prozesse darstellen, besonders dann relevant, wenn sie *dauerhaft* angelegt sind. Unter diesem Aspekt sind personelle und kapitalmäßige Verflechtungen über die Bildung von wirtschaftlichen Einheiten (Konzernbildung) hinaus bedeut-

same organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten, über die alternative interorganisationale Koordinationsformen dauerhaft zum Tragen kommen können.

Während beim Erwerb von Kapitalanteilen die materiellen Interessen der sodann kapitalmäßig, z. B. über Gemeinschaftsunternehmen, verflochtenen Unternehmen deutlich zutage treten – und als solche in der Diskussion auch gewürdigt werden, z. B. als „Gruppeneffekt“ einer möglichen Beeinträchtigung des Wettbewerbs zwischen den am Gemeinschaftsunternehmen beteiligten Unternehmen auch in anderen Bereichen als dem Tätigkeitsbereich des Gemeinschaftsunternehmens –, werden bei personellen Verflechtungen die zugrunde liegenden Zielsetzungen der beteiligten Unternehmen häufig übersehen.

### Gezielte personelle Verflechtungen

Unternehmen gelten als personell verflochten, wenn Mitglieder geschäftsführender oder -kontrollierender Organe eines Unternehmens gleichzeitig in anderen Unternehmen tätig sind. Durch derartige Beziehungen entstehen Kommunikations- und Beeinflussungsmöglichkeiten auf hoher Ebene der Unternehmenshierarchie, die zur Koordination von Entscheidungen selbständiger Unternehmen führen können. Scherer geht davon aus, daß die Erforschung personeller Verflechtungen die Beherrschung der Industrie durch wenige Gruppen besser zum Ausdruck bringen könnte, als sie sich in reinen Zahlen zum Konzentrationsstand widerspiegelt<sup>10</sup>.

Diese Auffassung ist in der Literatur nicht unwidersprochen geblieben<sup>11</sup>. Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung direkter und indirekter personeller Verflechtungen auf der Grundlage nach dem Konzernaußenumsatz im Jahre 1978 der 100 größten Konzerne der Bundesrepublik, bei der auf die ausführliche Dokumentation von Daten zu den direkten personellen Verflechtungen der „100 Größten“ im dritten Hauptgutachten der Monopolkommission zurückgegriffen werden konnte<sup>12</sup>, bestätigen jedoch die Auffassung Scherers<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Vgl. F. M. Scherer: *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2. Aufl., Chicago 1980, S. 54.

<sup>11</sup> So bewertet Stigler personelle Verflechtungen als wenig geeignete Instrumente der Verhaltensabstimmung. Vgl. G. J. Stigler: *The Organization of Industry*, Homewood 1976, S. 261. Ähnlich argumentiert O. H. Pönsgen: *Between Market and Hierarchy – The Role of Interlocking Directorates*, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 1980, S. 209 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Monopolkommission: *Fusionskontrolle bleibt vorrangig*. Drittes Hauptgutachten, Baden-Baden 1980, S. 111 ff. und S. 286 ff.

<sup>13</sup> Vgl. dazu und zum folgenden D. Schönwitz, H.-J. Weber: *Unternehmenskonzentration, Personelle Verflechtungen und Wettbewerb*. Eine Untersuchung auf der Grundlage der hundert größten Konzerne der Bundesrepublik Deutschland, Baden-Baden 1982.

<sup>7</sup> Vgl. K.-E. Schenk, a.a.O.

<sup>8</sup> Vgl. O. E. Williamson: *The Modern Corporation: Origin, Evolution, Attributes*, in: *Journal of Economic Literature*, 1981, S. 1537 ff.

<sup>9</sup> Vgl. auch P. Weise (unter Mitarbeit von H. Biehler u. a.): *Neue Mikroökonomie*, Würzburg, Wien 1980, S. 29.

Als personelle Verflechtungen wurden für das Jahr 1978 Verbindungen zwischen den Konzernobergesellschaften erfaßt, die durch personengleiche Besetzung der Aufsichtsräte und Vorstände (oder vergleichbarer Gremien) zustande kommen. Zwei Unternehmen sind *direkt* miteinander verflochten, wenn ein Aufsichtsrats- oder Vorstandsmitglied gleichzeitig in einem zweiten Unternehmen tätig ist. *Indirekte* personelle Verflechtungen liegen vor, wenn leitende Personen in Gremien dritter Unternehmen zusammenarbeiten.

Der gezielte Aufbau personeller Verflechtungen kann als unternehmenspolitische Strategie zur Reduktion der durch die Umwelt, d. h. insbesondere den Wettbewerb, bedingten Unwägbarkeiten und die dadurch verursachten Transaktionskosten eingesetzt werden. Der Auffassung Stiglers, daß personelle Verflechtungen ein zum Zweck der Verhaltensabstimmung zu auffälliges und zudem nicht notwendiges Instrument seien<sup>14</sup>, ist entgegenzuhalten, daß durch personelle Verflechtungen das Erfordernis einer fallweisen Verhaltensabstimmung insofern verringert werden kann, als durch die gemeinsame Informationsbasis und die gemeinsamen Erfahrungshorizonte ein Klima des gegenseitigen Vertrauens gefördert wird, das eine latent vorhandene Interessen- und Verhaltenskoordination herbeiführen kann. Über diese *durchgängige* Herausbildung von Sphären abgestimmter Interessen mit entsprechenden Verhaltenswirkungen hinaus ist unseres Erachtens die wettbewerbsbeeinflussende Nutzung personeller Verflechtungen auch *fallweise* zu erwarten. Denn aus verhaltenstheoretischer Sicht ist eine wesentliche Voraussetzung für die Einhaltung nicht einklagbarer, weil ungesetzlicher Verhaltensabstimmungen das Vorhandensein eines Mindestmaßes an gegenseitigem Vertrauen<sup>15</sup>. Die dauerhafte Zusammenarbeit in relativ kleinen, in der Unternehmenshierarchie hoch angesiedelten Gremien ist besonders geeignet, derartige Vertrauensverhältnisse zu schaffen.

Die empirisch ermittelten Strukturmuster personeller Beziehungsgeflechte zwischen den Großkonzernen sprechen dafür,

- daß beim Aufbau (auch indirekter) personeller Verflechtungen gezielte Unternehmensstrategien von Bedeutung sind und
- daß beim Einsatz personeller interorganisationaler Verbindungen als unternehmenspolitische Aktionspa-

<sup>14</sup> Vgl. G. J. Stigler, a.a.O., S. 261.

<sup>15</sup> Vgl. H.-J. Weber: Abgestimmtes Verhalten und Parallelverhalten auf dem oligopolistischen Markt, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 1977, S. 250.

**Tabelle 1**  
**Unternehmensgröße**  
**und personelle Verflechtungen (1978)**

Die . . . größten Unternehmen	Zahl der direkten personellen Verflechtungen		Zahl der indirekten personellen Verflechtungen	
	gesamt	pro Unter- nehmen	gesamt	pro Unter- nehmen
3	101	33,7	1230	410,0
10	320	32,0	3930	393,0
25	571	22,8	7037	281,5
50	851	17,0	10822	216,4
84 <sup>a</sup>	1228	14,6	15642	186,2

<sup>a</sup> Von den hundert nach dem Konzernaußenumsatz im Jahr 1978 größten Unternehmen konnte nur für 90 Unternehmen die Besetzung der geschäftsführenden und -kontrollierenden Organe ermittelt werden. Von diesen 90 Unternehmen besitzen 6 keine personellen Verflechtungen, so daß 84 Unternehmen in der größten Klasse verbleiben.

Quelle: D. Schönwitz, H.-J. Weber, a.a.O., S. 58 und 76.

**Tabelle 2**  
**Verflechtungskoeffizient nach**  
**Unternehmensgrößenklassen (1978)**

Für ein Unter- nehmen aus dem Kreis der . . . größten Unternehmen	beträgt der Verflechtungskoeffizient V mit den . . . Größten <sup>a</sup>					
	10		25		84	
	direkte pers. Verfl.	indir. pers. Verfl.	direkte pers. Verfl.	indir. pers. Verfl.	direkte pers. Verfl.	indir. pers. Verfl.
10	0,89	9,73	0,62	6,98	0,39	4,73
25	0,62	6,98	0,44	5,08	0,28	3,39
84 <sup>a</sup>	0,39	4,73	0,28	3,39	0,18	2,24

<sup>a</sup> Vgl. Anmerkung a in Tabelle 1.

Quelle: D. Schönwitz, H.-J. Weber, a.a.O., S. 62 und 79.

rameter auch wettbewerbsbeeinflussende Absichten in das einzelwirtschaftliche Kalkül eingehen.

Würden allein die grundsätzlich für alle betrachteten Großunternehmen gleichermaßen relevanten Zielsetzungen der Nutzung und Verbesserung knapper dispositiver Fähigkeiten das Verflechtungsbild prägen, dürfte die Verteilung der Verflechtungen innerhalb der Gruppe der untersuchten Großunternehmen nicht so durchgängig ungleichgewichtig ausfallen, wie es die nachstehenden Ergebnisse zur aggregierten direkten und indirekten Verflechtungsmacht deutlich machen. Vor allem aber dürfte nicht zu erwarten sein, daß – wie empirisch belegt – (indirekte) personelle Verflechtungen überdurchschnittlich stark gerade dort zustande kommen, wo die wettbewerbslich relevanten unternehmerischen Interessen liegen.

Die untersuchten Großunternehmen sind überwiegend personell verflochten. Es zeigt sich dabei, daß bereits unter den größten Unternehmen der Bundesrepublik ein starkes Verflechtungsgefälle besteht. Sowohl im

Hinblick auf direkte als auch im Hinblick auf indirekte personelle Verflechtungen über Drittunternehmen gilt zum einen, daß umsatzstärkere Unternehmen durchschnittlich mehr personelle Verflechtungen unterhalten als „kleinere“ Unternehmen (vgl. Tabelle 1). Zum anderen macht Tabelle 2 deutlich<sup>16</sup>, daß die Unternehmen an der Spitze der Umsatzrangskala tendenziell mehr Verflechtungen mit umsatzstärkeren als mit umsatzschwächeren Unternehmen aufweisen; bei den „10 Größten“ untereinander kommt im Durchschnitt auf 89 % der möglichen Unternehmensverbindungen eine direkte personelle Verflechtung, und es entfallen in dieser Klasse auf jede mögliche Unternehmensverbindung 9,73 indirekte personelle Verflechtungen. Diese Werte für die „10 Größten“ sinken für Verflechtungen mit den „25 Größten“ und allen 84 Unternehmen, d. h. für Klassen, in denen sich zunehmend umsatzschwächere Unternehmen befinden, über 62 % (6,98) auf 39 % (4,73) ab<sup>17</sup>.

### Horizontale Verflechtungen

Horizontale Verflechtungen, d. h. personelle Verbindungen zwischen Unternehmen, die sich auf der gleichen Marktstufe befinden, sind für die Frage der Gestaltung der Koordination der wirtschaftlichen Aktivitäten und die Überprüfung des realisierten Wirtschaftsstils von besonderem Interesse. Denn es darf erwartet werden, daß solche Verflechtungen geeignet sind, die Intensität des Wettbewerbs auf dem gemeinsamen Markt zu mindern. Bestehende horizontale Beziehungen eröffnen die Möglichkeit, unmittelbar Einfluß in den Entscheidungs- und Kontrollgremien der Konkurrenten auszuüben, so daß damit zu rechnen ist, daß bei marktwirksamen Entscheidungen die Geschäftsinteressen der beteiligten Unternehmen mehr oder minder stark berücksichtigt werden. Mit der Darstellung der Strukturen personeller Verflechtungen kann allerdings nicht der Nachweis abgestimmter Verhaltensweisen geführt werden. Belegt wird lediglich die Möglichkeit einer Verhaltensabstimmung, wobei einiges dafür spricht, daß die bestehenden Verflechtungsstrukturen wettbewerbsbeeinflussendes Verhalten nahelegen, wenn auf diese Weise die Unternehmensziele am besten erreicht werden können.

<sup>16</sup> Der Verflechtungskoeffizient V ergibt sich als Quotient aus der Zahl der empirisch ermittelten personellen Verflechtungen und der Zahl der in der Unternehmensgruppe möglichen Unternehmensverbindungen. Er ist somit ein normiertes Maß, das unmittelbar einen Vergleich der Verflechtungsgrade unterschiedlich besetzter Unternehmensgruppen ermöglicht. Ein Verflechtungskoeffizient  $V = 0,5$  bedeutet beispielsweise, daß auf 50 % der möglichen Unternehmensverbindungen bzw. auf jede zweite mögliche Unternehmensverbindung im Durchschnitt eine personelle Verflechtung kommt. Bei Verflechtungskoeffizienten größer als 1,0 entfällt auf jede mögliche Unternehmensverbindung im Durchschnitt mehr als eine personelle Verflechtung.

<sup>17</sup> Angaben in Klammern beziehen sich auf indirekte personelle Verflechtungen.

Tabelle 3 gibt einen Gesamtüberblick über die Struktur horizontaler personeller Verflechtungen. Die Zahl der direkten personellen Verflechtungen mit Wettbewerbern ist mit 74 im Vergleich zur Gesamtzahl von 1228 direkten personellen Verflechtungen (vgl. Tabelle 1) recht gering. Dieser Befund läßt sich damit begründen,

□ daß die Unternehmen im Hinblick auf wettbewerbsrechtliche Sanktionsmöglichkeiten bewußt Zurückhaltung beim Aufbau direkter horizontaler Verflechtungen üben;

**Tabelle 3**  
**Horizontale personelle Verflechtungen (1978)**

Wirtschaftszweig	Zahl der Unternehmen	direkte personelle Verflechtungen		indirekte personelle Verflechtungen	
		Zahl	Verflechtungskoeffizient V	Zahl	Verflechtungskoeffizient V
Elektrizitätsversorgung	3	2	0,33	14	2,33
Gasversorgung	1	–	–	–	–
Steinkohlenbergbau und Kokerei	3	2	0,33	18	3,00
Chemische Industrie	10	26	0,29	214	2,38
Mineralölverarbeitung	7	0	0,00	96	2,29
Herstellung v. Gummiwar.	2	0	0,00	0	0,00
Eisenschaffende Industrie (einschl. Stahlverformung)	8	8	0,14	250	4,46
NE-Metallerzeugung (einschl. Halbzeugwerke)	3	2	0,33	54	9,00
Maschinenbau	4	4	0,33	64	5,33
Herstellung v. Kraftwagen	7	0	0,00	38	0,90
Luft- u. Raumfahrzeugbau	1	–	–	–	–
Elektrotechnik	9	18	0,25	166	2,31
Ernährungsgewerbe (ohne Tabakverarbeitung)	2	0	0,00	0	0,00
Tabakverarbeitung	3	0	0,00	0	0,00
Bauhauptgewerbe	5	0	0,00	34	1,70
Handel	16	12	0,05	152	0,63
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	3	0	0,00	20	3,33
Sonstige Dienstleistungen	2	0	0,00	0	0,00
Zuordnung nicht möglich	1	–	–	–	–
<b>Gesamt:</b>	<b>90</b>	<b>74</b>		<b>1120</b>	

Quelle: D. Schönwitz, H.-J. Weber, a.a.O., S. 65 und S. 81.

□ daß die Unternehmen befürchten könnten, daß über gleiche Personen zu viele geschäftsinterne Informationen an direkte Konkurrenten fließen und daß die hohen persönlichen Anforderungen einer „gleichgewichtigen Interessenvertretung“ selbst von Spitzenmanagern nicht durchgängig erfüllt werden könnten.

Demzufolge müßten bei bereits bestehenden Über- und Unterordnungsverhältnissen zwischen Wettbewerbern direkte personelle Verflechtungen eher zu erwarten sein. Diese Hypothese wird durch das Untersuchungsergebnis der Monopolkommission gestützt, daß in der Mehrzahl der Fälle personeller Verflechtungen zwischen Wettbewerbern gleichzeitig ein hoher Anteilsbesitz bei demjenigen Unternehmen besteht, das Geschäftsführungsmitglieder in die Kontrollorgane von Wettbewerbern entsendet<sup>18</sup>.

Während direkte personelle Verflechtungen zwischen Wettbewerbern relativ selten sind, zeigt sich, daß *indirekte* horizontale Kommunikationsmöglichkeiten in weit größerem Ausmaß bestehen. Folgende Ergebnisse der Analyse indirekter horizontaler Verflechtungen sprechen dafür, daß die indirekten personellen Verflechtungen zwischen Wettbewerbern nicht nur zufällig, sondern zu einem nennenswerten Teil auch geplant zustande kommen und damit eine Alternative zur Vermeidung der besonderen Probleme direkter horizontaler Verbindungen darstellen könnten:

□ Durch indirekte personelle Verflechtungen steigt der Anteil horizontaler Beziehungen an der Gesamtzahl personeller Verflechtungen überproportional an.

□ Ebenso können die gravierenden Unterschiede im Ausmaß horizontaler indirekter Verflechtungen in den Wirtschaftszweigen<sup>19</sup> als Anzeichen dafür gewertet werden, daß über indirekte personelle Verflechtungen entstehende Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten auch das Ergebnis bewußten unternehmerischen Verhaltens sind.

□ Zusätzlicher Beleg ist der Tatbestand, daß in den nach der Verflechtungshäufigkeit sehr hoch konzentrierten Wirtschaftszweigen (Eisenschaffende Industrie, NE-Metallerzeugung, Maschinenbau) die durchschnittliche Zahl indirekter personeller Verflechtungen pro Un-

<sup>18</sup> Vgl. Monopolkommission: Fusionskontrolle bleibt vorrangig. Drittes Hauptgutachten, a.a.O., S. 113.

<sup>19</sup> So beträgt z. B. der Verflechtungskoeffizient für indirekte personelle Verflechtungen im Wirtschaftszweig Herstellung von Kraftwagen 0,9. In der Eisenschaffenden Industrie, einschließlich Stahlverformung ist er mit rund 4,5 dagegen fünfmal so hoch.

<sup>20</sup> Es handelt sich um die Hauptgruppen Bergbau und Energie, Grundstoff- und Produktionsgütergewerbe, Investitionsgüterproduzierendes Gewerbe, Verbrauchsgüterproduzierendes Gewerbe, Nahrungs- und Genussmittelgewerbe; vgl. dazu D. Schönwitz, H.-J. Weber, a.a.O., S. 69.

ternehmen mit Wettbewerbern deutlich über den entsprechenden Verflechtungszahlen mit allen übrigen Unternehmen der Untersuchung liegt.

### Vertikale Verflechtungen

In der wirtschaftszweigbezogenen Betrachtung direkter personeller Verflechtungen rücken die vertikalen Verflechtungen von Unternehmen vor- und nachgelagerter Marktstufen gegenüber den horizontalen Verflechtungen in den Vordergrund. Eine Aufgliederung der Wirtschaftszweige der Industrie nach fünf industriellen Hauptgruppen<sup>20</sup>, die den volkswirtschaftlichen Produktionsprozeß widerspiegeln, zeigt,

□ daß die durchschnittliche Verflechtungshäufigkeit mit den Unternehmen unmittelbar benachbarter Wirtschaftsbereiche größer ist als die innerhalb des eigenen Bereichs;

□ daß das durchschnittliche Ausmaß direkter personeller Verflechtungen zwischen den industriellen Hauptgruppen, die produktionsmäßig näher beieinander liegen, fühlbar größer ist als zwischen den im volkswirtschaftlichen Produktionsprozeß weiter entfernt liegenden Sektoren.

Für indirekte personelle Verflechtungen gilt, daß Wirtschaftszweige, in denen horizontal ein hoher Verflechtungsgrad besteht, auch vertikal relativ stark indirekt personell verflochten sind.

Es ergibt sich somit, daß nicht nur auf Märkten ein höherer Grad an Organisiertheit besteht, als ihn die traditionelle Konzentrationsstatistik ausweist. Darüber hinaus werden vertikale Käufer-Verkäufer-Beziehungen durch organisatorische Elemente überlagert, die sich bei *formal* weiterbestehenden Marktbeziehungen als Koalitionsmöglichkeiten zwischen in sich hierarchisch organisierten Unternehmen erweisen.

### Privatwirtschaftliche Lenkung

Eine durch die amerikanische Regierung eingesetzte Untersuchungskommission hat für die USA ein vergleichbar hohes Ausmaß personeller Verflechtungen festgestellt und dabei die Frage aufgeworfen, ob nicht bereits ein „private government“ durch Großunternehmen eingetreten sei<sup>21</sup>. Verstärkt wird diese personelle Verflechtungsmacht der Großkonzerne durch kapitalmäßige Verbindungen und durch einen hohen Stand an

<sup>21</sup> Vgl. Subcommittee on Reports, Accounting and Management of the Committee on Governmental Affairs: Interlocking Directorates Among the Major U.S. Corporations, Washington D. C. 1978, S. 283.

<sup>22</sup> Vgl. dazu D. Schönwitz: Aggregierte Unternehmenskonzentration und privatwirtschaftliche Wirtschaftslenkung, in: Konjunkturpolitik, 1981, S. 311 ff.

Ressourcenmacht, d. h. Verfügungsmacht über produktions- und finanzwirtschaftliche Ressourcen<sup>22</sup>. Damit wird ein Ausmaß an Organisiertheit außerhalb der traditionell berücksichtigten volkswirtschaftlichen Institutionen sichtbar, das auf Diskrepanzen zwischen dem ordnungspolitischen Leitbild einer primär wettbewerblichen Wirtschaft – ergänzt durch nicht hierarchisch geprägten Interessenausgleich im Wege von Verhandlungen organisierter Gruppen – und der Realität hinweist.

Ein hoher Organisationsgrad, der auf die Realisierung bestimmter Interessen zugeschnitten ist, stellt aber nicht nur die „spontane Ordnung“ des Marktmechanismus und prinzipiell interessenausgleichende Kollektivverhandlungen in Frage, sondern beeinflusst auch das Funktionieren des politisch-administrativen Systems. In diesem Sinne stellen interorganisationale Beziehungen ein Machtpotential dar, das abgestimmte politische Einflußmöglichkeiten eröffnet und insofern die mit dem marktwirtschaftlichen Leitbild auch angestrebte möglichst weitgehende Trennung von Staat und Wirtschaft gefährdet.

Bestehende Diskrepanzen zwischen ordnungspolitischem Leitbild und der Realität legen die Frage nach der Notwendigkeit ordnungsverändernder politischer Handlungen nahe. In diese Richtung zielen, obwohl sie als ultima ratio der Mißbrauchsaufsicht nach dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen primär an wettbewerbpolitischen Zielen und nicht an der Verwirklichung eines ordnungspolitischen Leitbildes orientiert sind, letztlich auch die Entflechtungsvorschläge der Monopolkommission<sup>23</sup>.

### Neue Leitbilder?

Akzeptiert man jedoch eine Modifikation des ordnungspolitischen Leitbildes, dann wandelt sich die Perspektive. In einem Diskussionspapier von Blum wird die Vorstellung geäußert, den „hierarchischen Bereich“ der privaten Wirtschaft anzuerkennen, um „effiziente“ wirtschaftliche Organisationen nicht zu behindern. Blum macht den Vorschlag, einen privaten Planungssektor und einen mittelständisch strukturierten Marktsektor zu unterscheiden und den Großunternehmen „Organisationsfreiheit“ – und damit wohl auch „Verflechtungsfreiheit“ – flankiert durch konsequente öffentliche Kontrollen zu gewähren<sup>24</sup>. Damit verliert die Erörterung wirtschaftspolitischen Handelns als ordnungsveränderndes Handeln an Bedeutung und es entsteht als gravierendes Problem die Aufgabe der „gemeinwohlorientierten“ Kontrolle von Macht. Eine solche Kontrolle wäre, wenn sie administrativ durchgeführt werden soll, als ständige Verhaltenskontrolle zu konzipieren. Man würde damit ein Mittel der Wettbewerbspolitik zum Prinzip

erheben, das in einer freiheitlichen Ordnung allenfalls die Ausnahme, ein Notbehelf sein kann.

Zu einer anderen Akzentsetzung führt es, wenn man interorganisationale Beziehungen zusätzlich zum Marktssystem als Marktzutrittsschranken betrachtet, die über die Schaffung von Einflußsphären den potentiellen Wettbewerb behindern. In dieser Perspektive müßten neue wettbewerbpolitische Leitbilder, die auf die näherungsweise Verwirklichung von „wettbewerbsfähigen Märkten“ („contestable markets“<sup>25</sup>) mit möglichst ungehindertem Marktzutritt und Marktaustritt abstellen, auf die konsequente Eliminierung von das Marktssystem überlagernden interorganisationalen Beziehungen ausgerichtet sein. Dadurch würde u. E. eine wesentliche Voraussetzung dafür geschaffen, daß der potentielle Wettbewerb, der in dieser Konzeption gegenüber der realisierten Marktstruktur in den Vordergrund tritt, die ihm zugedachte Rolle eines Garanten optimaler Marktergebnisse spielen kann.

Die Forderung nach einer strikten Beseitigung oder Reduktion von Marktzutrittsschranken ist Bestandteil eines neuen ordnungs- und wettbewerbpolitischen Konzepts, das es erlauben würde, mit „effizienten“ Großunternehmen und sogar engen Oligopolen zu leben<sup>26</sup>. „Organisationsfreiheit“ im Sinne von Blum dürfte allerdings nur insoweit gewährt werden, als nicht auf die Errichtung von Marktzutrittsschranken abgestellt wird.

Mit einer solchen Neuorientierung des ordnungspolitischen Leitbildes, nach dem nicht mehr notwendig in einer nicht zu geringen Zahl von Wettbewerbern die Voraussetzung eines funktionsfähigen Wettbewerbs gesehen wird, würde ein bestimmter Stand der Marktkonzentration als ökonomisch sinnvoll anerkannt. Das Problem der Kontrolle wirtschaftlicher Macht, die sowohl im Wirtschaftssystem als auch gegenüber dem politisch-administrativen System zur Geltung kommen kann, würde „privatisiert“, indem es von öffentlichen Instanzen in erster Linie auf potentielle Wettbewerber verlagert wird, die Zusatzgewinne und sonstige – gegebenenfalls politisch gewährte – besondere Vorteile durch Marktzutritt eliminieren.

<sup>23</sup> Vgl. Monopolkommission: Fusionskontrolle bleibt vorrangig. Drittes Hauptgutachten, a.a.O., S. 178 ff.

<sup>24</sup> Vgl. R. Blum: Wettbewerb als Freiheitsnorm und Organisationsprinzip, Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Augsburg, Beitrag Nr. 14, Augsburg 1980, S. 30 und S. 36 ff.

<sup>25</sup> Vgl. W. J. Baumol: Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure, in: American Economic Review, 1982, S. 1 ff.

<sup>26</sup> So geht Baumol für „contestable markets“, die er als Idealtypen begreift, davon aus, daß „optimality is not approached gradually as the number of firms supplying a commodity grows . . . two firms can be enough to guarantee optimality . . .“ (W. J. Baumol, a.a.O., S. 2.)