

# zu|schnitt #11

**Maximierung des Mehrwertes der Muttergesellschaft  
durch konsistente Gesamtunternehmensstrategie**

ZEPPELIN-Lehrstuhl für Internationales Management  
Department for Corporate Management & Economics

von Heike Proff

Die Reihe zulschnitt wird herausgegeben von  
Prof. Dr. Birger P. Priddat, Lehrstuhl für Politische Ökonomie,  
Prof. Dr. Stephan A. Jansen, Lehrstuhl für Strategische Organisation & Finanzierung,  
Prof. Dr. Nico Stehr, Karl Mannheim-Lehrstuhl für Kulturwissenschaften

Redaktion|Lektorat : Gabriele Pirkl, Departmentsekretariat  
gpirk@zeppelin-university.de

© April 2006

Zeppelin University, Am Seemooser Horn, D 88045 Friedrichshafen

## Zusammenfassung

Gesamtunternehmensstrategien sollen die Koordination organisatorischen Handelns erleichtern, weil es eine Schlüsselfunktion von Strategien ist, die Kohärenz organisatorischer Handlungen zu gewährleisten. Bislang gibt es jedoch noch keine theoretische Anleitung für Entscheidungen über die Zusammenführung der angestrebten Gesamtunternehmensvorteile. Den Ausgangspunkt zur Überwindung dieser Forschungslücke bietet das Konzept der Komplementarität. Komplementarität oder Konsistenz ist gewährleistet, wenn Konflikte, insbesondere Konflikte zwischen angestrebten Vorteilen vermieden werden. Dieser Beitrag entwickelt ein Konzept zur Beurteilung der Konsistenz von Gesamtunternehmensstrategien und formuliert die Forschungshypothese, dass der Unternehmenserfolg mit steigender Konsistenz zunimmt. Die Forschungshypothese kann durch eine empirische Untersuchung der Gesamtunternehmensstrategien der 35 umsatzstärksten diversifizierten deutschen Industrieunternehmen signifikant bestätigt werden.

## Summary

Corporate strategies should facilitate the coordination of organizational action, since a key function of strategy is to provide coherence to organizational action. However, so far, there have been no theoretical guidelines on decisions regarding the combination of the desired corporate advantages. To overcome this research gap, the concept of complementarity provides a theoretical starting point. Complementarity or consistency is ensured if conflicts, especially conflicts between the aspired advantages are avoided. The article develops a concept to assess the consistency of corporate strategies and formulates the research hypothesis, that success increases with an increase in consistency. The research hypothesis can be significantly confirmed by an empirical investigation of the corporate strategies of the 35 largest German diversified industrial firms.

## Inhalt

A.	Problemstellung _____	3
B.	Konsistenz von Gesamtunternehmensstrategien _____	5
1.	Grundkonzept zur Beurteilung der Konsistenz von Gesamtunternehmensvorteilen ___	5
2.	Eingrenzung der Notwendigkeit einer Konsistenz in Abhängigkeit von bestehenden Prozeßinterdependenzen _____	8
3.	Konkretisierung der Inkonsistenzen auf der Gesamtunternehmensebene durch mikroökonomisch begründbare Einzelvorteile _____	12
C.	Erfolgswirksamkeit konsistenter Gesamtunternehmensstrategien - Untersuchung der umsatzstärksten diversifizierten deutschen Industrieunternehmen _____	16
1.	Inhaltsanalyse zur Erfassung von Unternehmensvorteilen _____	16
2.	Überprüfung der Forschungshypothese _____	17
D.	Konsistenz als Mittelpunkt einer "neuen Theorie der Unternehmung" - ein Ausblick_	21
	Anmerkungen _____	22
	Literatur _____	24

## A. Problemstellung

Gesamtunternehmensstrategien sind Unternehmensstrategien und damit Allokationsentscheidungen zur Erzielung von Unternehmensvorteilen (vgl. Schreyögg, 1984: 5). Durch die Verteilung knapper Ressourcen legen sie die Tätigkeits- bzw. Geschäftsfelder fest, die am Markt bearbeitet werden sollen.

Gesamtunternehmensstrategien sollen die Koordination des organisatorischen Handelns erleichtern, weil "a clear and explicit concept in strategy can foster a climat of tacit coordination that is more efficient than most administrative mechanisms" (Rumelt, 1980: 360). Strategien müssen deshalb einzelne strategische Aktivitäten, d.h. Vorteile so zusammenführen, dass ökonomische Renten geschaffen werden (vgl. z.B. Milgrom/ Roberts, 1990 oder Porter, 1996: 70). Speziell auf der Gesamtunternehmensebene gilt es eine positive Differenz zwischen dem Nutzen der Zusammenführung der Gesamtunternehmensvorteile und den dabei entstehenden Transaktions- oder Abstimmungskosten zu schaffen (vgl. Krauth 1996). Damit kann ein Gesamtunternehmen einen *Mehrwert* zu den Wettbewerbsvorteilen der Geschäftsbereiche ("competitive advantages") schaffen und sollte diesen maximieren<sup>1</sup>. Campbell et al. (1995) verstehen die Maximierung des Mehrwertes durch die Muttergesellschaft als "parenting advantage", weil die Muttergesellschaft dann einen höheren Mehrwert als jede konkurrierende Muttergesellschaft für ihre Geschäftsbereiche erzielt.

Um diesen Mehrwert zu maximieren, sind Unternehmensstrategien anzustreben, die die Unternehmensvorteile nicht nur zufällig zusammenführen (vgl. Collis/ Montgomery, 1998: 72). Eine theoretische Anleitung zur Entscheidung über die Zusammenführung der angestrebten Unternehmensvorteile steht jedoch noch aus.

Das Fehlen einer Anleitung zur Zusammenführung von Gesamtunternehmensvorteilen ist problematisch, weil es in der Strategietheorie nicht "die Beste" bzw. "Supertheorie" gibt, aus der alle Unternehmensvorteile abgeleitet werden können (vgl. Joseph, 1980 oder Scherer, 1999). Deshalb ist bei dem komplexen Entscheidungsproblem der Strategieformulierung Erkenntnis nur durch Rückgriff auf verschiedene Erklärungen möglich (vgl. Kieser, 1995: 3 oder Thomas, 2001: 191). Die Ableitung mikroökonomisch begründbarer Unternehmensvorteile muß daher bei den beiden Forschungsrichtungen ansetzen, die im strategischen Management unterschieden werden: der markt- und der ressourcenorientierten Sichtweise (vgl. z.B. den Überblick bei Rühli, 1994). Durch beide Forschungsrichtungen werden Unternehmensvorteile als Barrieren zum Schutz dauerhafter ökonomischer Renten erklärt. Die marktorientierte Sichtweise begründet sie aus der Marktstruktur (Zahl der Anbieter), die ressourcenorientierte Sichtweise aus den Ressourcen der Unternehmen.

Die markt- und ressourcenorientiert begründeten Gesamtunternehmensvorteile können allerdings nicht einfach additiv zusammengeführt werden, weil den Forschungsrichtungen unterschiedliche Vorstellungen von der Dynamik des Umfeldes und von der Rationalität der Entscheidungsträger zugrunde liegen (vgl. z.B. Scherer, 1999)<sup>2</sup>.

Es gilt deshalb zu prüfen, inwieweit sich die aus den konkurrierenden Perspektiven im strategischen Management begründeten Unternehmensvorteile als Antworten auf das Managementproblem "Formulierung von Gesamtunternehmensstrategien" widersprechen. Wie grundsätzlich bei Unternehmensstrategien darf es nämlich auch bei Gesamtunternehmensstrategien zwischen den einzelnen angestrebten Vorteilen keine Konflikte bzw. Inkonsistenzen geben, wenn ein (maximaler) Mehrwert angestrebt wird (vgl. z.B. Rumelt, 1980: 360 oder Porter, 1996: 71). Mehrwertmaximierende Gesamtunternehmensstrategien müssen (intern) *konsistent* sein<sup>3</sup>. Eine solche Konsistenz ist gemeint, wenn Winter (1987) empfiehlt, die Widersprüche bzw. *Konflikte zwischen den Antworten auf ein Managementproblem bzw. zwischen den Handlungsempfehlungen offenzulegen*. Er fordert deshalb, zwischen Handlungsspielräumen und Handlungsbegrenzungen klar zu trennen, um deutlich zu machen, welche Handlungen unterbleiben müssen. Ein solcher Umgang mit den Konflikten zwischen verschiedenen Antworten auf ein Managementproblem wird auch von Mehler (1970: 293) propagiert. Er schlägt eine "Aufhellung und Einengung von Konfliktsituationen" zur Verbesserung der Informationsbasis des Handelns vor. Mit besseren Informationen läßt sich z.B. erkennen, ob trotz eines vermuteten Konfliktes zwischen einzelnen (Sub)Zielen andere (Sub)ziele miteinander vereinbar sind.

Konsistenz ist damit die Voraussetzung für die Maximierung von Gesamtunternehmensvorteilen im Sinne eines "parenting advantages". Deshalb läßt sich für diesen Beitrag die Forschungshypothese formulieren: "Je konsistenter Gesamtunternehmensstrategien sind, desto erfolgreicher sind sie", obwohl der von Unternehmen ausgewiesene Erfolg (Return On Equity = ROE) durch viele weitere Einflußfaktoren beeinflusst wird (vgl. Bühner, 1993: 751). Entsprechend den Überlegungen von Teece (1981: 190) wird hier aber angenommen, dass der Zusammenhang zwischen Konsistenz und ROE so robust ist, dass er auch bei Nichtberücksichtigung weiterer Einflußfaktoren empirisch nachweisbar ist.

In Abschnitt 2 wird ein theoretisches Konzept zur Beurteilung der Konsistenz von Gesamtunternehmensstrategien entwickelt, das der empirischen Untersuchung zugänglich ist. Mit Hilfe dieses Konzeptes läßt sich die Erfolgswirksamkeit konsistenter Strategien für die 35 umsatzstärksten diversifizierten deutschen Industrieunternehmen mit einer Inhaltsanalyse der Geschäftsberichte 1995 (95/ 96), 1996 (96/97) und 1997 (97/98) untersuchen (Abschnitt 3). Ein Ausblick in Abschnitt 4 schließt den Beitrag ab.

## B. Konsistenz von Gesamtunternehmensstrategien

Die bisherige Diskussion der Zusammenführung von angestrebten Unternehmensvorteilen greift z.B. im Rahmen der Auseinandersetzung mit hybriden Strategien vor allem auf heuristische Instrumente wie die Wertkette zurück. Deshalb ist ein theoretisches Konzept zur Beurteilung der Konsistenz von Unternehmensstrategien notwendig. Bei Unternehmensstrategien muß dabei zunächst - ähnlich wie bei wirtschaftspolitischen Zielen (vgl. z.B. Peters, 2000: 96) - zwischen Haupt- und Nebenwirkungen strategischer Ziele bzw. einer Verfolgung der angestrebten Vorteile unterschieden werden. Die Verfolgung der einzelnen Vorteile ist in ihrer Hauptwirkung nämlich grundsätzlich positiv, da sie ökonomische Renten schafft, wenn eine effiziente Umsetzung der Unternehmensvorteile unterstellt wird. Sie führt aber möglicherweise zu unterschiedlichen Nebenwirkungen. So bewirkt die Verfolgung der Vorteile entweder eine Effizienz- oder eine Flexibilitätsorientierung und speziell auf der Gesamtunternehmensebene entweder eine leistungsmäßige Verbundenheit oder eine leistungsmäßige Unverbundenheit. Diese unterschiedlichen Nebenwirkungen führen allerdings nicht immer zu Konflikten zwischen den angestrebten Unternehmensvorteilen. Deshalb muß eine differenzierte Auseinandersetzung mit konsistenten Unternehmensstrategien nicht nur das Grundkonzept zur Beurteilung der Konsistenz von Gesamtunternehmensstrategien vorstellen (Abschnitt 2.1), sondern auch eine Einengung der Konsistenz in Abhängigkeit von den bestehenden Prozeßinterdependenzen zwischen den die Unternehmensvorteile anstrebenden Entscheidungseinheiten vornehmen (Abschnitt 2.2). Eine Konkretisierung der Inkonsistenzen zur Begründung konsistenter Strategien auf der Gesamtunternehmensebene ist schließlich in Abschnitt 2.3 mit Hilfe der mikroökonomisch begründbaren Einzelvorteile auf der Gesamtunternehmensebene möglich.

### 1. Grundkonzept zur Beurteilung der Konsistenz von Gesamtunternehmensvorteilen

Milgrom und Roberts (1990 und 1992) begründen die Notwendigkeit von Konsistenz mit *einem traditionellen mikroökonomischen (preistheoretischen) Optimierungsmodell*. Dabei ist der Wert der Zielfunktion um so höher, je gleichgerichteter, d.h. konsistenter die Variablen sind. Bei der Zielfunktion handelt es sich um eine nichtlineare und nicht konvexe Gewinnfunktion, die mehr als nur ein Optimum haben kann (vgl. auch Murty, 1988: XXXVIII). Dies entspricht der Realität bei der Strategieformulierung, da bei derart komplexen Entscheidungsproblemen oft multiple Lösungen möglich sind.

Ein solches nicht konvexes Optimierungsproblem läßt sich nicht mit den in der Operations Research-Forschung verbreiteten Verfahren, wie z.B. den Kuhn-Tucker-Bedingungen lösen (vgl. Ellinger et al., 2001: 204)<sup>4</sup>. Eine Lösung erfolgt deshalb bei Milgrom und Roberts (1990 und 1992) über supermodulare Funktionen und deren Optimierung<sup>5</sup>. Dadurch ist es möglich, aus

einer Vielzahl relativer Optima eine gewinnmaximale Zusammenführung der angestrebten Unternehmensvorteile abzuleiten. Die optimale Lösung ergibt sich im Fall einer Zusammenführung von Vorteilen, wenn die Haupt- und Nebenwirkungen ein komplementäres Verhältnis aufweisen (vgl. Milgrom/ Roberts, 1990: 513 und 516 sowie Topkis, 1998: 70). Dies bedeutet, dass das Streben nach einem Unternehmensvorteil  $i$  keinerlei negative Rückwirkungen auf einen Unternehmensvorteil  $j$  hat (vgl. Milgrom/ Roberts, 1990: 525). In diesem Falle wird durch die interne Konsistenz der angestrebten Unternehmensvorteile der Optimalpunkt mit dem höchsten Zielerreichungsgrad (hier dem Gewinn) erreicht<sup>6</sup>.

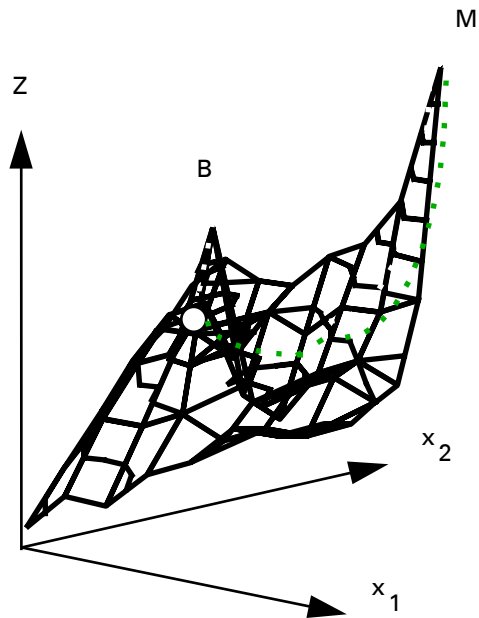
In Abb. 1 ist das Problem der optimalen Entscheidungsfindung bei nichtlinearen und nicht konvexen Problemen gezeigt. Die Menge der Optimalpunkte umfaßt mit  $M$  und  $B$  mehr als ein Element. Wird nun ausgehend von Punkt  $A$  ein traditioneller iterativer Optimierungsansatz eingesetzt, dann wird als Ergebnis der Optimierung der Zielfunktion (hier der Gewinnfunktion)  $Z$  stets das Ergebnis  $B$  resultieren. Das liegt an den Rechenschritten der eingesetzten Verfahren, die so lange eine weitere Iteration durchführen, wie der Wert der Zielfunktion gesteigert werden kann. Von Punkt  $A$  aus beginnend, bedürfte es aber zunächst einer Reduktion von  $Z$ , um den gepunkteten Weg  $AM$  zu durchlaufen. Dies ist im traditionellen Verfahren nicht möglich. Abb. 1 zeigt jedoch, dass  $M$  das absolute Maximum ist und es eine Vielzahl deutlich besserer Entscheidungen als  $B$  gibt.

Wendet man die Methode der Optimierung supermodularer Funktionen auf die Gitterstrukturen an, die in Abb. 1 auf der Oberfläche der Zielfunktion eingezeichnet sind, so läßt sich zeigen, dass ein größtes und ein kleinstes Element dieser Gitterstruktur auffindbar ist (vgl. Milgrom/ Roberts, 1990: 518 oder Topkis, 1998: 15). Damit wäre das Entscheidungsproblem lösbar, da die Optimierung  $M$  als größtes und  $B$  als kleinstes Element der Lösungsmenge identifizieren könnte.

Die Mathematik supermodularer Optimierungen ist äußerst kompliziert, so dass hier für eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Optimierungsmethode auf die Literatur verwiesen wird (vgl. z.B. Topkis, 1978 und 1998, Murty, 1988 oder Kojima et al., 1991). Wichtig für diesen Beitrag ist die Anforderung der Komplementarität der Elemente der zu optimierenden Zielfunktion (hier der Unternehmensvorteile). Wählt man eine Zusammenstellung komplementärer Unternehmensvorteile aus, dann ist aufgrund der Methode der Optimierung supermodularer Funktionen eine optimale Entscheidung möglich (vgl. z.B. Milgrom/ Roberts, 1990: 513 und 516 sowie Topkis, 1998: 70).



Abb. 1: Multiple Gleichgewichte bei nichtlinearen und nichtkonvexen Entscheidungsproblemen



Für Milgrom und Roberts (1990 und 1992) ist die interne Konsistenz der angestrebten Unternehmensvorteile allerdings mehr als die formale Lösung eines Optimierungsproblems. Sie sehen in der Gewährleistung einer internen Konsistenz der angestrebten Unternehmensvorteile zudem eine Möglichkeit, mit unvollkommenen Informationen in der Organisation umzugehen und Mehrfachzielsetzungen, die zu ineffizienten Interpretationsspielräumen führen, zu vermeiden (vgl. Holmström/ Milgrom, 1991). Konsistenz von Strategien ist damit ein Lösungskonzept zur Vermeidung von multi-principal-agent-Problemen, die in der Praxis häufig vorkommen.

Die hier begründete Konsistenz ist allerdings nicht immer und für alle Unternehmensvorteile notwendig (vgl. z.B. Kohl/ Levin, 1994: 68). Konsistenz ist nämlich nur bei sehr starken Interdependenzen der angestrebten Unternehmensvorteile relevant. Deshalb ist nun im weiteren eine Eingrenzung der Konsistenz in Abhängigkeit von den betrachteten Prozeßinterdependenzen erforderlich.

## 2. Eingrenzung der Notwendigkeit einer Konsistenz in Abhängigkeit von bestehenden Prozeßinterdependenzen

Prozeßinterdependenzen sind auf innerbetriebliche Leistungsverflechtungen zurückzuführen (vgl. Frese, 2000: 59, aber auch Lassmann, 1992: 47). Sie liegen z.B. vor, wenn "die Entscheidungen einer Einheit die interne Umwelt (Angebots- und Nachfragesituation) einer anderen Einheit zielrelevant verändern" (Frese, 2000: 59). Dies ist z.B. der Fall, wenn die Entscheidung der Fertigungseinheit über das Ausbringungsvolumen pro Zeiteinheit die Entscheidungen der Ausgangslogistik beeinflusst (vgl. ebd.: 60).

Prozeßinterdependenzen verursachen allerdings nicht immer Konflikte zwischen den angestrebten Unternehmensvorteilen. Deshalb ist zu prüfen, ob eine "kritische Reihenfolgenbeziehung" zwischen denjenigen Entscheidungseinheiten besteht, die Unternehmensvorteile anstreben. Eine "kritische Reihenfolgenbeziehung" ist durch das Fehlen von Pufferzeiten und damit durch sehr geringe Freiheitsgrade gekennzeichnet (vgl. Gaitanides, 1983: 165). Laux und Liermann (1997: 196) sprechen bei derart starken Prozeßinterdependenzen von einem "Restriktionsverbund" bzw. von *restriktiven Prozeßinterdependenzen* zwischen den Entscheidungseinheiten. Von diesen Einheiten angestrebte Vorteile lassen sich kennzeichnen als *Einzelvorteile, die in Entscheidungseinheiten angestrebt werden, die in restriktiven Interdependenzbeziehungen* (mit mindestens einer anderen auf Unternehmensvorteile gerichteten Entscheidungseinheit) *stehen* (1. Vorteilsgruppe). Die Entscheidungen der Fertigungseinheit über die Höhe und die zeitliche Verteilung des Produktionsprogramms - z.B. zur Erzielung von Skalenvorteilen auf der Geschäftsbereichsebene oder Verbundvorteilen durch gemeinsame Fertigung in mehreren Geschäftsbereichen eines diversifizierten Unternehmens - lassen den Logistik- und Vertriebsseinheiten nur wenig Freiheitsgrade. Die Logistikeinheit muß dann z.B. genau für dieses Produktionsprogramm optimiert werden und die Vertriebsseinheiten der einzelnen Geschäftsbereiche können auf veränderte Nachfragebedingungen kaum mehr flexibel reagieren (vgl. z.B. Albach, 1997: 1261).

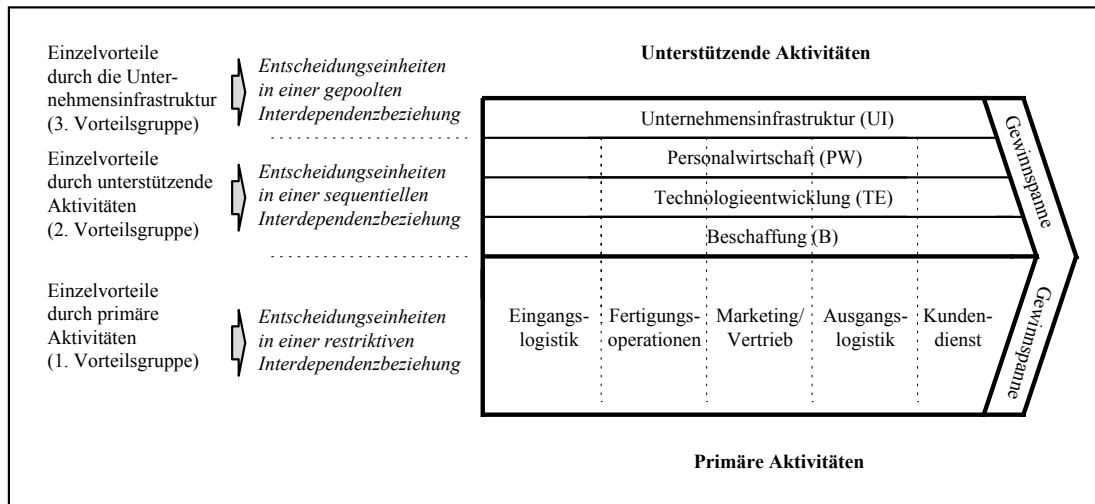
Besteht keine "kritische Reihenfolgenbeziehung" zwischen den Entscheidungseinheiten, die die Unternehmensvorteile anstreben, so ist eine flexible Arbeitsteilung zwischen ihnen möglich (vgl. Cyert/ March, 1963: 117 oder Berger/ Bernhard-Mehlich, 1999). Die Entscheidungseinheiten können dann "selbständig und bis zu einem gewissen Grad getrennt von einander Teilentscheidungen treffen" (Frese, 2000: 54). Es gilt allerdings noch weitergehend zu prüfen, ob Pufferzeiten und Handlungsspielräume zumindest in gewissem Maße bestehen. Das ist der Fall, wenn eine Entscheidungseinheit, die einen Unternehmensvorteil anstrebt, in einer Handlungssequenz mit anderen Entscheidungseinheiten steht bzw. wenn *sequentielle Prozeßinterdependenzen* zwischen ihnen bestehen (vgl. Thompson, 1967: 54 oder Frese, 2000: 54). Von diesen Einheiten angestrebte Vorteile lassen sich entsprechend kennzeichnen als *Unternehmensvorteile, die in Entscheidungseinheiten angestrebt werden, die in einer sequentiellen Interdependenzbeziehung* (mit mindestens einer anderen auf Unternehmensvorteilen gerichteten

ten Entscheidungseinheit) *stehen* (2. Vorteilsgruppe). Die Beschaffungseinheit befindet sich z.B. mit ihren Entscheidungen in einer sequentiellen Beziehung zur Fertigungseinheit (vgl. Frese, 2000: 60). Die Vorteile eines günstigen Zugangs zu Rohstoffen auf der Geschäftsbereichsebene und die Nutzung von Ersparnissen bei großen Bestellmengen für mehrere Geschäftsbereiche in diversifizierten Unternehmen lassen sich weitgehend unabhängig von Fertigungsoperationen anstreben. Verzögert sich jedoch die Auslieferung von Ressourcen durch die Beschaffungseinheit, so beeinflusst dies die Fertigungseinheit negativ.

Bestehen auch keine Handlungssequenzen zwischen den Entscheidungseinheiten, die die Unternehmensvorteile anstreben, dann kann trotz Prozeßinterdependenzen eine Entscheidungseinheit unabhängig von den Entscheidungen der anderen Einheiten agieren. Bei solchen Interdependenzen wird auch von *gepoolten Prozeßinterdependenzen* ("pooled interdependences") zwischen Entscheidungseinheiten gesprochen (Thompson, 1967: 55). Von diesen Einheiten angestrebte Vorteile lassen sich deshalb kennzeichnen als *Einzelvorteile, die in Entscheidungseinheiten angestrebt werden, die in einer gepoolten Interdependenzbeziehung* (mit mindestens einer anderen auf Unternehmensvorteile gerichteten Entscheidungseinheit) *stehen* (3. Vorteilsgruppe). Unternehmensvorteile, die z.B. durch eine zentrale Rechtsabteilung in einem diversifizierten Unternehmen angestrebt werden, stehen z.B. in einer solchen gepoolten Interdependenzbeziehung mit allen anderen angestrebten Unternehmensvorteilen. Es handelt sich hierbei um Einheiten, die lediglich Rahmenbedingungen für eine Wertschöpfung schaffen und deshalb keine unmittelbare Verbindung zu den Fertigungs- oder Beschaffungseinheiten haben.

Die Unterscheidung von Prozeßinterdependenzen zwischen Entscheidungseinheiten liegt implizit auch dem im strategischen Management verbreiteten heuristischen Konzept der Wertkette von Porter (1985) zugrunde. Porter versteht die Wertkette deshalb als ein System interdependenter bzw. verknüpfter Aktivitäten und sucht in der adäquaten Koordination dieser Verknüpfungen ("linkages"; *ebd.*: 48) eine Quelle ökonomischer Renten. Die von Porter unterschiedenen Wertschöpfungsaktivitäten ((1) primäre, (2) unterstützende und (3) Infrastrukturaktivitäten) schaffen entsprechend Einzelvorteile der 1., 2. und 3. Vorteilsgruppe (Abb. 2). Diese Einzelvorteile betreffen nur die Ebene der Geschäftsbereiche.

Abb. 2: Begründung der Einzelvorteile der Geschäftsbereiche entlang von Porters Wertkette durch Prozessinterdependenzen



Quelle: Erweiterung von Porter (1985)

In Abhängigkeit von den Prozessinterdependenzen zwischen den Entscheidungseinheiten können nun die Möglichkeiten und Grenzen der Vermeidung von Konflikten und damit die Notwendigkeit einer Konsistenz auf einzelne Unternehmensvorteile bestimmt werden.

Zunächst kann für Unternehmensvorteile auf der Gesamtunternehmensebene die Notwendigkeit einer Konsistenz bezüglich der bei ihrer Verfolgung erforderlichen Effizienz- und Flexibilitätsorientierung auf Einzelvorteile bezogen werden, die in Entscheidungseinheiten angestrebt werden, die in einer restriktiven Interdependenzbeziehung stehen. Nur bei solchen restriktiven Interdependenzen entstehen Opportunitätskosten und damit ein Effizienzverlust, weil die durch Flexibilität verursachten Kosten, z.B. durch das Halten von Kapazitätsreserven, Ereignispuffer bzw. "slack"-Potentiale und damit Aktivitäten entsprechend der Minimalkostenkombination (ohne jegliche "slack"-Potentiale) verhindern (vgl. Mette, 1999: 144, aber auch Cyert/ March, 1963: 36-37). Auf der Gesamtunternehmensebene besteht damit eine 1. Inkonsistenz zwischen

- | Einzelvorteilen in einem effizienzorientierten Leistungsverbund der primären Aktivitäten, d.h. durch Verflechtungen zwischen Entscheidungseinheiten, die in einer restriktiven Interdependenzbeziehung stehen und
- | Einzelvorteilen in einem flexibilitätsorientierten Leistungsverbund der primären Aktivitäten, d.h. durch Verflechtungen zwischen Entscheidungseinheiten, die in einer restriktiven Interdependenzbeziehung stehen.

Keine Inkonsistenz besteht dagegen zwischen diesen beiden Gruppen von Vorteilen und den

- | Einzelvorteilen durch verbundene Leistungen der unterstützenden Aktivitäten und durch einen Infrastrukturverbund, die in Entscheidungseinheiten angestrebt werden, die in einer sequentiellen oder gepoolten Interdependenzbeziehung stehen.

Die Unterscheidung dieser drei Vorteilsgruppen ist auf der Gesamtunternehmensebene allerdings zu grob, wenn auch der zweite Konflikt bezüglich der leistungsmäßigen Verbundenheit berücksichtigt werden soll, der speziell auf dieser Strategieebene besteht. Die Notwendigkeit einer internen Konsistenz kann hier auf die Unternehmensvorteile eingegrenzt werden, deren Verfolgung einerseits eine leistungsmäßige Unverbundenheit oder andererseits eine leistungsmäßige Verbundenheit erfordert. Leistungsmäßige Unverbundenheit begründet sich aus dem "reduction of risk approach" durch den Ausgleich von Erlösschwankungen zwischen leistungsmäßig unverbundenen Geschäftsbereichen (vgl. z.B. Clarke, 1985: 208). Damit darf

- I. ein Einzelvorteil durch unverbundene Leistungen, d.h. durch Senkung des unternehmensspezifischen Risikos bei Tätigkeit in mehreren unverbundenen Geschäftsbereichen

nicht mit Einzelvorteilen durch verbundene Leistungen der primären und unterstützenden Aktivitäten zusammengeführt werden, die zumindest in einer sequentiellen, insbesondere aber in einer restriktiven Interdependenzbeziehung stehen.

Zu diesen Einzelvorteilen durch verbundene Leistungen gehören

- II. Einzelvorteile in einem effizienzorientierten Leistungsverbund der primären Aktivitäten, d.h. durch Verflechtungen zwischen Entscheidungseinheiten, die in einer restriktiven Interdependenzbeziehung stehen,
- III. Einzelvorteile in einem flexibilitätsorientierten Leistungsverbund der primären Aktivitäten, d.h. durch Verflechtungen zwischen Entscheidungseinheiten, die in einer restriktiven Interdependenzbeziehung stehen und
- IV. Einzelvorteile durch verbundene Leistungen der unterstützenden Aktivitäten, die in Entscheidungseinheiten angestrebt werden, die in einer sequentiellen Interdependenzbeziehung stehen.

Einzelvorteile durch unverbundene Leistungen (Vorteilsgruppe I) wie auch Einzelvorteile durch verbundene Leistungen der primären und unterstützenden Aktivitäten (Vorteilsgruppen II - IV) lassen sich jedoch mit

- V. Einzelvorteilen durch einen Infrastrukturverbund, die in Entscheidungseinheiten angestrebt werden, die in einer gepoolten Interdependenzbeziehung stehen,

zusammenführen. Die gepoolten Interdependenzen zwischen der Unternehmensinfrastruktur und den Entscheidungseinheiten mit primären und unterstützenden Aktivitäten sind so gering, dass sie einer Senkung des spezifischen Risikos im Sinne des "reduction of risk approach" nicht entgegenstehen (vgl. auch Thompson, 1967: 55).

Durch eine Zuordnung der mikroökonomisch begründbaren Einzelvorteile auf der Gesamtunternehmensebene zu den fünf Vorteilsgruppen lassen sich die beiden Inkonsistenzen inhaltlich konkretisieren.

### **3. Konkretisierung der Inkonsistenzen auf der Gesamtunternehmensebene durch mikroökonomisch begründbare Einzelvorteile**

Gemäß den Überlegungen in der Problemstellung müssen alle markt- und ressourcenorientiert begründeten Gesamtunternehmensvorteile berücksichtigt werden, um der Forderung nach Rückgriff auf verschiedene Erklärungen bei komplexen Entscheidungsproblemen nachzukommen. Dadurch wird es möglich zu entscheiden, welche Unternehmensvorteile gemeinsam angestrebt werden dürfen und welche nicht. Der Begriff des "parenting advantage" kann damit enger gefaßt werden.

Abb. 3 zeigt, dass die drei Einzelvorteile 1. "Senkung des spezifischen Risikos durch eine etwa gleich starke Tätigkeit in mehreren unverbundenen Geschäftsbereichen", 2. "Reduzierung von Überschußkapazitäten in der Fertigung, in der Logistik und im Vertrieb" sowie 3. "Einsatz von Kern-kompetenzen als gemeinsamer Input auf der Gesamtunternehmensebene" nicht gemeinsam angestrebt werden dürfen. Alle drei sind originäre Einzelvorteile, denen sich alle anderen (unterstützenden) Einzelvorteile zuordnen lassen. Ein "parenting advantage" ergibt sich dann, wenn jeweils einer dieser *originären Einzelvorteile* und die ihn unterstützenden Einzelvorteile umgesetzt werden. Eine konsistente, mehrwertmaximierende Kombination eines originären Einzelvorteils und der ihn unterstützenden Einzelvorteile soll im weiteren als *Gesamtvorteil* bezeichnet werden. Abb. 3 zeigt, welche Einzelvorteile die drei Gesamtvorteile stützen und zu welchen Einzelvorteilen ein Widerspruch besteht.

Der "Risikoausgleich im Finanzverbund" stützt sich auf einen originären Einzelvorteil "Senkung des spezifischen Risikos durch eine etwa gleich starke Tätigkeit in mehreren leistungsmäßig unverbundenen Geschäftsbereichen". Der Gesamtvorteil erlaubt auch Einzelvorteile durch einen Infrastrukturverbund wie "Senkung von "adverse selection" und "moral hazard" infolge eines effizienten unternehmensinternen Kapitalmarktes auf der Gesamtunternehmensebene",

eine "Rentenumlenkung bei einer Mehrpunktreaktion im Wettbewerb mit nicht diversifizierten Unternehmen" und "im Wettbewerb mit anderen diversifizierten Unternehmen", einen "Gewinn- und Verlustausgleich einzelner Geschäftsbereiche zur Minderung von Steuerzahlungen", eine "Senkung des Marktrisikos durch eine etwa gleich starke Tätigkeit in mehreren Ländermärkten" und eine "Nutzung des internationalen Steuergefälles zur Minderung von Steuerzahlungen" (vgl. Abb. 3).

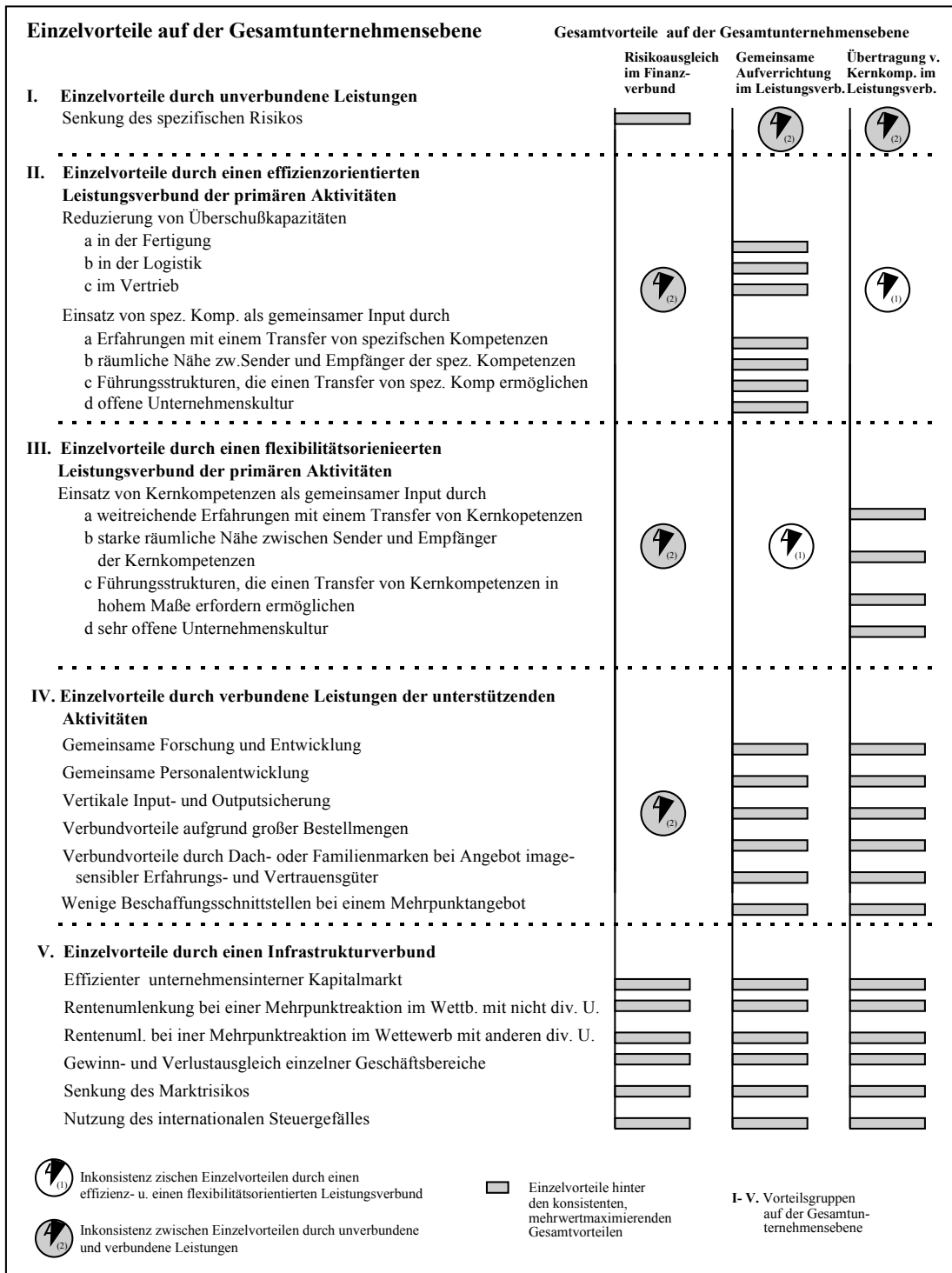
Eine "gemeinsame Aufgabenverrichtung" erlaubt zudem Einzelvorteile durch verbundene Leistungen der unterstützenden Aktivitäten wie eine "gemeinsame Forschung und Entwicklung", eine "gemeinsame Personalplanung", eine "vertikale Input- und Outputsicherung", "Verbundvorteile infolge großer Bestellmengen", "Verbundvorteile durch Dach- und Familienmarken", "wenige Beschaffungsschnittstellen bei einem Mehrpunktangebot" sowie die bereits bei einem "Risikoausgleich im Finanzverbund" möglichen Einzelvorteile durch einen Infrastrukturverbund (vgl. Abb. 3). Die "gemeinsame Aufgabenverrichtung" stützt sich auf eine "Reduzierung von Überschusskapazitäten in der Fertigung, in der Logistik und im Vertrieb" als den originären Einzelvorteilen durch einen effizienzorientierten Leistungsverbund primärer Aktivitäten. Der Gesamtvorteil wird weiterhin durch einen "Einsatz von spezifischen Kompetenzen als gemeinsamer Input auf der Gesamtunternehmensebene" gestützt.

Die "Übertragung von Kernkompetenzen" stützt sich auf einen originären Einzelvorteil durch einen flexibilitätsorientierten Leistungsverbund primärer Aktivitäten: "Einsatz von Kernkompetenzen als gemeinsamer Input auf der Gesamtunternehmensebene". "Erfahrungen mit einem Transfer von Kernkompetenzen", "starke räumliche Nähe von Sender und Empfänger", "Führungsstrukturen, die einen Transfer von Kernkompetenzen in hohem Maße ermöglichen" und eine "sehr offene Unternehmenskultur" stützen diesen Gesamtvorteil. Ähnlich wie die "gemeinsame Aufgabenverrichtung" erlaubt dieser Gesamtvorteil die Nutzung der Einzelvorteile durch verbundene Leistungen unterstützender Aktivitäten und der Einzelvorteile durch einen Infrastrukturverbund (vgl. ebenfalls Abb. 3).

Angesichts der internen Inkonsistenzen kann ein mehrwertschaffender Gesamtvorteil auf der Gesamtunternehmensebene nur erreicht werden, wenn nur die originären und die sie unterstützenden Einzelvorteile angestrebt werden.

Gemäß der Definition von Unternehmensstrategien als Allokationsentscheidungen zur Erzielung von Unternehmensvorteilen lassen sich die drei Gesamtvorteile auf der Gesamtunternehmensebene ("Risikoausgleich im Finanzverbund", "gemeinsame Aufgabenverrichtung" und "Übertragung von Kernkompetenzen") mit den beiden Allokationsalternativen (enges und breites Wettbewerbsfeld bzw. wenige oder viele Geschäftsbereiche zu sechs alternativen Gesamtunternehmensstrategien verbinden:

Abb. 3: Einzelvorteile hinter den konsistenten, mehrwertmaximierenden Gesamtvorteilen auf der Gesamtunternehmensebene





- | "Portfoliomanagement" als "Risikoausgleich im Finanzverbund" 1. in einem engen und 2. in einem weiten Wettbewerbsfeld,
- | "Aufgabenzentralisierung" als "gemeinsame Aufgabenverrichtung" 3. in einem engen und 4. in einem weiten Wettbewerbsfeld,
- | "Kernkompetenztransfer" als "Übertragung von Kernkompetenzen" 5. in einem engen und 6. in einem weiten Wettbewerbsfeld.

Die in Abb. 3 zusammengefaßte und inhaltlich konkretisierte Erklärung der Maximierung des Mehrwertes der Muttergesellschaft durch konsistente Strategien ist einer empirischen Überprüfung zugänglich. Die Erfolgswirksamkeit konsistenter Strategien kann deshalb im nachfolgenden Abschnitt überprüft werden.

## C. Erfolgswirksamkeit konsistenter Gesamtunternehmensstrategien - Untersuchung der umsatzstärksten diversifizierten deutschen Industrieunternehmen

Ziel dieses Abschnitts ist die Untersuchung der Erfolgswirksamkeit konsistenter Gesamtunternehmensstrategien bei den 35 umsatzstärksten diversifizierten deutschen Industrieunternehmen mit Hilfe der empirischen Methode der Inhaltsanalyse. Diese Methode zur Erfassung von Unternehmensvorteilen wird hier nun kurz in Abschnitt 3.1 vorgestellt. Die Überprüfung der Forschungshypothese eines mit zunehmender Konsistenz zunehmenden Unternehmenserfolges erfolgt in Abschnitt 3.2.

### 1. Inhaltsanalyse zur Erfassung von Unternehmensvorteilen

Die Inhaltsanalyse ist "eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen" (Früh, 1998: 25). Sie wird in fünf Arbeitsschritten durchgeführt: in einer Planungs-, einer Entwicklungs-, einer Test-, einer Anwendungs- und einer Auswertungsphase (vgl. allgemein Friedrichs, 1990: 313 oder Früh, 1998: Teil I, Kap. 3).

Die Inhaltsanalyse beginnt mit der Bildung der Hypothese H (je konsistenter Gesamtunternehmensstrategien sind, desto erfolgreicher sind sie) und der Auswahl des Untersuchungsmaterials (Texte), hier der offenen Berichterstattung in den Geschäftsberichten der 35 umsatzstärksten diversifizierten deutschen Industrieunternehmen der Jahre 1995 bis 1997 bzw. 1995/1996 bis 1997/98.

Im zweiten Arbeitsschritt muß zunächst ein Kategoriensystem gebildet werden. Theoriegeleitete Kategorien verknüpfen Begriffe und Forschungsinteresse. Die in Abb. 3 genannten Einzelvorteile auf der Gesamtunternehmensebene können als Teildimensionen (Kategorien) über offene Listendefinitionen operationalisiert werden. Nach den Codierregeln werden die den Geschäftsberichten entnommenen Merkmale in Daten überführt. Dazu müssen Codier- oder "Registriereinheiten" (Früh, 1998: 32), z.B. Symbole, Worte, Ausdrücke, ganze Sätze oder andere sprachliche Einheiten, wie z.B. Abschnitte oder Themen festgelegt werden. Hier werden als Registriereinheiten (*Schlag*)Worte gewählt und zwar nur solche, die sich auf Tätigkeitsbereiche und nicht z.B. auf regionale Tätigkeiten beziehen. Ein Grund für die Wahl von Schlagworten als Registriereinheit liegt darin, dass hier wie in den meisten betriebswirtschaftlichen Studien (vgl. z.B. D'Aveni/ MacMillan, 1990; Friedrichs, 1990: 325, Kabanoff et al., 1995 oder Schrader/ Lüthje, 1995), *Häufigkeiten* die *Schwerpunkte der Analyse* bilden. Aus der Häufigkeit einer Nennung kann auf die Bedeutung einer Aussage geschlossen werden (vgl. Kabanoff et al., 1995: 1079). Die relative Häufigkeit eines Schlagwortes bezogen auf alle codierten Schlagworte läßt einen Rückschluß auf die Bedeutung zu. Mit Häufigkeiten wird die Nominalskala (reines Klassifizieren) aufgegeben. Die Ergebnisse weisen somit ein *ordinales Meßniveau* auf.

Damit sind alle empirisch faßbaren Entsprechungen zu den Kategorien auf der Objektebene (Texte bzw. Mitteilungen) genannt, die der Codierer aufgrund seiner Sprachkompetenz im Sinne der Definitionsvorgabe ergänzen kann. Die Interpretationsleistung des Codierers sollte auch "nicht völlig unterdrückt, sondern nur im Sinne der vorgegebenen Definition eingeschränkt und kontrolliert werden" (Früh, 1998: 84-85). Um eine weitgehende Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen, wurde in der Testphase das Codebuch mit den Codieranweisungen, das Kategoriensystem sowie der Codierbogen überprüft. Alle Geschäftsberichte wurden von drei Codierern unabhängig codiert. Die Prüfung der Reliabilität (internen Validität, vgl. *Merten*, 1983: 300-310) erfolgte durch Probecodierung der Geschäftsberichte 1995 bis 1997 von sieben (20%) zufällig ausgewählten Unternehmen.

In der Anwendungsphase wird die eigentliche Codierung durchgeführt. Die Schlagworte werden in den Codierbogen übertragen. Trotz Testphase und Probecodierung blieben fünf Prozent Abweichungen zwischen den Codierungen der drei Codierer. Nach gemeinsamer Durchsicht eines Geschäftsberichts erfolgte die Festlegung auf eine endgültige sog. Master-Codierung für jedes Unternehmen in jedem der drei Jahre.

Die Auswertung erfolgt nach der Zahl der Codierungen der einzelnen Kategorien. Durch Bezug auf die Gesamtzahl der Codierungen für ein Unternehmen läßt sich die relative Häufigkeit der Codierungen angeben. Unterschiede in der Publizitätsgüte oder im Berichtsschwerpunkt eines Unternehmens werden durch Codierung der Geschäftsberichte aus drei aufeinanderfolgenden Jahren berücksichtigt. Durch eine Auswertung der mittleren relativen Häufigkeiten der Codierungen können mögliche Schwerpunkte in der Berichterstattung eines Jahres ausgeglichen werden. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse sind deshalb vergleichbar, sie lassen auch aggregierte Aussagen zu den umsatzstärksten, diversifizierten deutschen Industrieunternehmen zu.

## **2. Überprüfung der Forschungshypothese**

Als Voraussetzung für eine Überprüfung der Hypothese gilt es die aus der Inhaltsanalyse gewonnenen Ist-Vorteilspositionen jedes dieser Unternehmen einem der drei konsistenten Gesamtvorteile auf der Gesamtunternehmensebene aus Abb. 3 zuzuordnen und die Allokationsentscheidung über das Ausmaß der Diversität zu erfassen.

Bei der Erfassung der Abweichungen der durchschnittlichen Ist-Vorteilsposition eines Unternehmens von jeder der drei Soll-Vorteilspositionen sind nur die Abweichungen von den in der Soll-Vorteilsposition aufgrund von Zielkonflikten nicht besetzten Vorteilsklassen relevant (vgl. Abb. 3). Die Zuordnung der durchschnittlichen Ist-Vorteilspositionen erfolgt dann zu dem Ge-

samtvorteil, dessen Soll-Vorteilsposition am wenigsten von der Ist-Vorteilsposition des Unternehmens abweicht.

Nach der Inhaltsanalyse streben drei Unternehmen im Durchschnitt der Jahre 1995 bis 1997 einen Gesamtvorteil des "Risikoausgleichs im Finanzverbund". 15 Unternehmen verfolgen einen Gesamtvorteil der "gemeinsamen Aufgabenverrichtung". Eine "Übertragung von Kernkompetenzen" wird von 17 Unternehmen genannt. Die Kernkompetenzen liegen in ganz verschiedenen Bereichen: für Hoechst und Schering z.B. in der Genomforschung (biotechnologische Genforschung), für Boehringer-Ingelheim in Humanpharma (Genomforschung und computergestütztes Substanzdesign) und für Daimler-Benz in Verkehrssystemen.

Die Allokationsentscheidungen zwischen wenigen und vielen Geschäftsbereichen kann durch Bezug auf das arithmetische Mittel der Diversität bestimmt werden. Sie läßt die Breite des Wettbewerbsfeldes erkennen. Für die 35 umsatzstärksten diversifizierten deutschen Industrieunternehmen beträgt das arithmetische Mittel der Diversität 0,62 (1997), 0,63 (1996) und 0,64 (1995), d.h. alle Unternehmen sind relativ stark diversifiziert. 15 Unternehmen sind in einem engen Wettbewerbsfeld mit wenigen Geschäftsbereichen tätig, 20 Unternehmen in einem breiten Wettbewerbsfeld mit vielen Geschäftsbereichen.

Werden der Gesamtvorteil und die Allokationsentscheidung zusammengenommen, dann verfolgen 1995 bis 1997 die 35 umsatzstärksten diversifizierten deutschen Industrieunternehmen folgende Gesamtunternehmensstrategien:

- | drei Unternehmen eine Strategie des "Portfoliomanagements", davon Tchibo in einem engen Wettbewerbsfeld und Viag sowie Preussag in einem breiten Wettbewerbsfeld,
- | Unternehmen eine Strategie der "Aufgabenzentralisierung", davon VW, BMW, Metallgesellschaft, Südzucker, Heidelberger Zement, adidas-Salomon, Beiersdorf und Würth jeweils in einem engen Wettbewerbsfeld und RWE, RAG, BASF, Henkel, Linde, Dt. Babcock und Freudenberg jeweils in einem breiten Wettbewerbsfeld sowie
- | Unternehmen eine Strategie des "Kernkompetenztransfers", sechs in einem engen Wettbewerbsfeld (Bosch, Ruhrgas, Heraeus, Boehringer-Ingelheim, Merck und Fresenius) und elf (Daimler-Benz, Siemens, Veba, Bayer, Hoechst, Mannesmann, Bertelsmann, MAN, Continental, ZF und Schering) in einem breiten Wettbewerbsfeld.

Zur Überprüfung der Hypothese muß zunächst der *Erfolg als Eigenkapitalrendite ( $r_{EK}$ ) im Durchschnitt der Jahre 1995 bis 1997 erfaßt* werden. Die Verwendung von Bilanzkennziffern ist angesichts der bilanzpolitischen Spielräume nicht unumstritten (vgl. z.B. Bufka, 1997: 208-209). Zum Erfolg im Sinne der Definition der Organisationsforschung, Erfolg als Zielerreichung (vgl. ebd.), kann ohne eine Befragung aller untersuchten Unternehmen keine Aussage gemacht werden. Daher wird eine Annäherung durch Eigenkapitalrenditen gesucht, die in den Geschäftsberichten ausgewiesen werden.

Die Konsistenz der Gesamtunternehmensstrategien muß daneben über einen Index der Konsistenz der Gesamtunternehmensstrategie ( $I_{k\ GU}$ ) erfaßt werden. Dabei werden die Abweichungen der Ist-Vorteilsposition eines Unternehmens von der Soll-Vorteilsposition, der das Unternehmen zugeordnet wurde, ermittelt und von 1 subtrahiert:

$$I_{k\ GU} = 1 - (\text{Abweichungen der Ist-Vorteilsposition von der Soll-Vorteilsposition, der sich ein Unternehmen zuordnen läßt}).$$

Als Verfahren zur Überprüfung der Hypothese wird eine Korrelation und eine Regression (vgl. Bortz/ Döring, 1995, Kap. 8) der Variablen "Konsistenz der Gesamtunternehmensstrategie", gemessen als Index der Konsistenz der Gesamtunternehmensstrategie ( $I_{k\ GU}$ ), und "Eigenkapitalrendite" ( $r_{EK}$ ) durchgeführt (Abb. 4).

Mit Hilfe einer Korrelationsanalyse wird zunächst der Zusammenhang zwischen den beiden Variablen überprüft (vgl. z.B. Bortz/ Döring, 1995: 473-481). Diese Analyse zeigt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Konsistenz der Gesamtunternehmensstrategie und der Eigenkapitalrendite besteht. Die Variablen sind damit "gleichsinnig" (ebd., S. 473). Der Pearson-Korrelationskoeffizient ist für die untersuchten Industrieunternehmen (zweiseitig) auf dem 0,001 Niveau signifikant. Damit wird die Hypothese bestätigt, dass Gesamtunternehmensstrategien um so erfolgreicher sie sind, je konsistenter sind. Es besteht also ein positiver Zusammenhang zwischen Konsistenz der Gesamtunternehmensstrategie und Erfolg.

Mit Hilfe einer Regressionsanalyse ist es weiterhin möglich, die Funktion zu finden, durch die sich die zwischen den Variablen bestehende Abhängigkeit näher beschreiben läßt (vgl. dazu Bley Müller et al., 1985: 139). Dabei ist die Beziehung zwischen der abhängigen Variable ( $r_{EK}$ ) und der unabhängigen Variable ( $I_{k\ GU}$ ) zu untersuchen

$$r_{EK} = f(I_{k\ GU}).$$

Mit Hilfe des Moduls "Kurvenanpassung" des SPSS-Programms wurde über die Methode der kleinsten Quadrate die Regressionsfunktion mit dem höchsten Bestimmtheitsmaß geschätzt. Bei allen durchgeführten Regressionen war der F- und t-Test entsprechend den Ergebnissen der Korrelationsanalyse hoch signifikant ( $\alpha < 0.001$ ). Das Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ) ist entsprechend den Überlegungen in der Problemstellung vergleichsweise gering, da der von den Unternehmen ausgewiesene Erfolg von vielen Faktoren beeinflusst wird. Die in Abschnitt 1 getroffene Annahme eines robusten Zusammenhangs zwischen Konsistenz der Gesamtunternehmensstrategien und der Eigenkapitalrendite konnte jedoch, wie durch die Korrelationsanalyse bereits gezeigt, bestätigt werden.

Das höchste Bestimmtheitsmaß ( $R^2 = 0,59$ ) ergibt sich bei einer exponentiellen Beziehung zwischen den beiden Variablen:

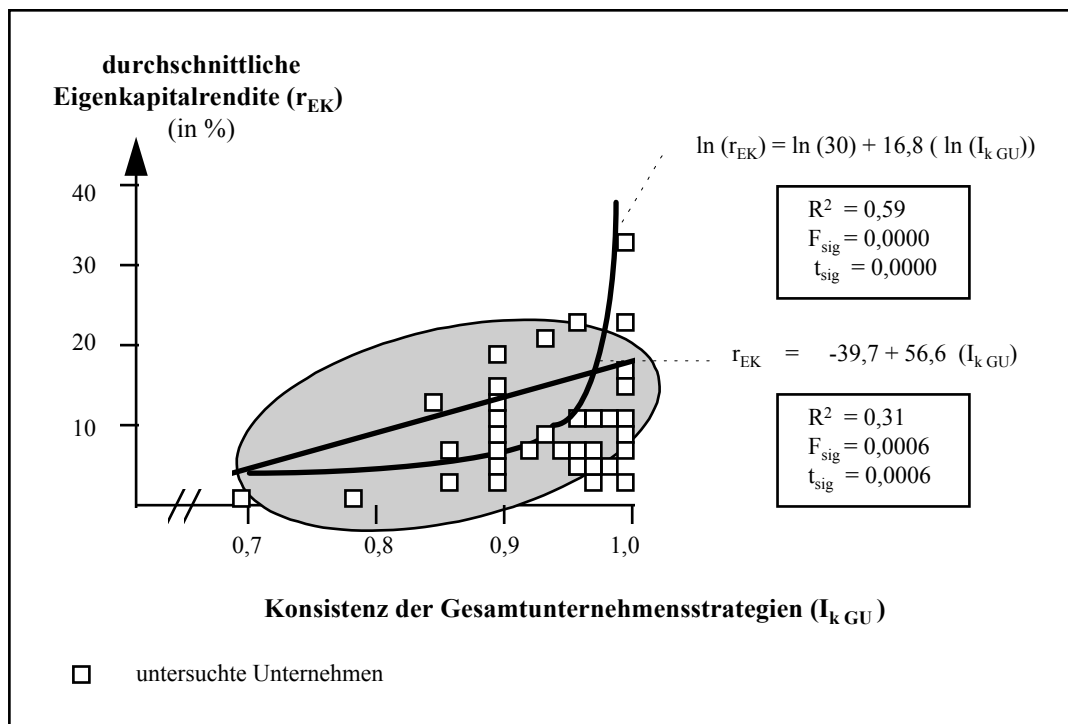
$$\ln(r_{EK}) = \ln(30) + 16,8 (\ln(I_{kGU}))$$

Die lineare Beziehung dieser Variablen

$$r_{EK} = -39,7 + 56,6 (I_{kGU})$$

weist ein geringeres Bestimmtheitsmaß ( $R^2 = 0,31$ ) auf (vgl. Abb. 4). Der exponentielle Zusammenhang deutet darauf hin, dass mit zunehmender Konsistenz der Gesamtunternehmensstrategie die Eigenkapitalrendite überproportional steigt.

Abb. 4: Ergebnis der Regressionsanalyse zur Abschätzung der Erfolgswirksamkeit konsistenter Gesamtunternehmensstrategien



#### D. Konsistenz als Mittelpunkt einer "neuen Theorie der Unternehmung" - ein Ausblick

In diesem Beitrag wurde ein Konzept zur Beurteilung der Konsistenz von Gesamtunternehmensstrategien entwickelt und die Forschungshypothese eines mit zunehmender Konsistenz zunehmenden Erfolgs überprüft. Die Forschungshypothese wurde signifikant bestätigt. Damit wurde ein Beitrag zum vertieften Verständnis der Aufgaben von Gesamtunternehmensstrategien geleistet. Gleichzeitig konnten Hinweise für die Unternehmenspraxis gegeben werden, vor allem, welche Unternehmensvorteile zu einer konsistenten Strategie des Portfoliomanagements, der Aufgabenzentralisierung und des Kernkompetenztransfers zusammengeführt werden dürfen und welche nicht.

Das Konzept der Komplementarität bzw. der Konsistenz kann als "Mittelpunkt" einer "neuen Theorie der Unternehmung" gesehen werden, die ein "ökonomisches Verständnis" der Funktionen der Unternehmensleitung" ermöglicht und damit zugleich eine neue Rolle der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre erkennen läßt: "Ähnlich wie die Aufgabe der Unternehmensstrategie darin besteht, die Herstellung und Bewertung von Komplementaritäten [zwischen Unternehmensvorteilen] zu gewährleisten, sollte sich die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre darauf richten, Komplementaritäten als das zu erforschen, was ein Unternehmen im innersten zusammenhält" (Schmidt, 1999: 59).

## Anmerkungen

1 Dabei wird unterstellt, dass bei der *Umsetzung* jedes einzelnen Vorteils im Unternehmen die größtmögliche Differenz zwischen dem Nutzen der Verfolgung dieses Vorteils und den bei seinem Einsatz anfallenden Bürokratie- bzw. Abstimmungskosten erreicht werden kann (vgl. Porter, 1996: 74; Goold/ Campbell, 1998 oder Jost, 2000: 199). Eine derart effiziente Umsetzung der angestrebten Unternehmensvorteile wird im Rahmen der ex ante Strategiebewertung geprüft (vgl. den Test auf "feasibility" z.B. bei Johnson/ Scholes, 1993: Kap. 8).

2 Während die marktorientierte Sichtweise von vollkommener Rationalität der Strategieplaner oder zumindest vollkommener Vorhersehbarkeit des weitgehend stabilen Umfeldes ausgeht, unterstellt die ressourcenorientierte Sichtweise ein dynamisches Umfeld und eine begrenzte Rationalität der Strategieplaner.

3 Hier wird nur die interne Konsistenz zwischen einzelnen (Gesamt)Unternehmensvorteilen betrachtet. Externe Konsistenz zwischen Vorteilen und den im Umfeld der Geschäftsbereiche erforderlichen Steuerungsprinzipien (Zentralisierung und Dezentralisierung) wird nicht berücksichtigt.

4 Ausgangspunkt des Kuhn-Tucker-Verfahrens bildet das Theorem von Kuhn und Tucker (1951). Es stellt eine Verallgemeinerung der klassischen Multiplikatormethode von Lagrange zur Bestimmung von Extremstellen unter Nebenbedingungen für den Fall dar, dass die Nebenbedingungen nicht nur Gleichungen, sondern auch Ungleichungen enthalten.

Die Kuhn-Tucker-Bedingungen werden durch Hinzufügen von künstlichen Variablen so abgewandelt, dass die Simplexmethode angewendet werden kann (vgl. Ellinger et al., 2001: 210-215).

5 Die Supermodularität ist wie die Konvexität eine Annahme zur Struktur der Matrix der Ableitungen von Zielfunktionen (vgl. Topkis 1998: 44). Eine Funktion  $f$  ist supermodular, wenn für alle  $x$  und  $x'$  im Lösungsraum gilt:

$$f(x) + f(x') \leq f(\min(x, x')) + f(\max(x, x'))$$

(vgl. Milgrom/ Roberts, 1990: 516; aber auch Cooper, 1994: 1107 und vor allem Topkis, 1998: Kap. 2).

6 Evans, Doz (1989: 221) und Pascale (1990: 87) vertreten zwar die Auffassung, dass ein bewußtes Streben nach Unternehmensvorteilen, deren Verfolgung widersprüchliche Nebenwirkungen hervorruft, erfolgreich sein kann. Der Erfolg resultiert aber eher aus der Differenz zwischen einem erreichten Zustand (z.B. beim Ressourcenbestand oder der Marktposition) und dem gewünschten Zustand (vgl. Hamel/ Prahalad, 1993: 77) und nicht aus widersprüchlichen Handlungsvorgaben. Widersprüchliche Handlungsvorgaben interdependenter Aktivitäten mindern nämlich selbst bei intelligenter Verbindung die



ökonomischen Renten.

- 7 Trotz aller Versuche einer weitgehenden Standardisierung ist ein gewisser Kontextbezug der zu codierenden Schlagworte unvermeidbar. Daher ist eine computergestützte Inhaltsanalyse, z.B. mit dem Programm "Textpack" des Zentrums für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) in Mannheim (vgl. z.B. Mohler/ Zuell, 1998), nicht möglich.

## Literatur

- Albach, H. (1997): Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67. Jg., pp. 1257-1283.
- Berger, U./ Bernhard-Mehlich, I. (1999): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart et al., pp. 127 - 159.
- Bleymüller, J./ Gehlert, G./ Gülicher, H. (1985): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 4. verb. Aufl., München.
- Bortz, J./ Döring, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation, 2. vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., Berlin et al.
- Bühner, R. (1993): Strategie und Organisation - Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen, 2. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- Bufka, J. (1997): Auslandsgesellschaften internationaler Dienstleistungsunternehmen – Koordination - Kontext - Erfolg, Wiesbaden.
- Campbell, A./ Goold, M./ Alexander, M. (1995): Corporate strategy - The quest for parenting advantage, in: Harvard Business Review, Vol. 73, pp. 120-142.
- Clarke, R. (1991): Conglomerate firms, in: Clarke, R., McGuinness, T. (Hrsg.): The economics of the firm, Oxford, Cambridge/Mass., pp. 107-132.
- Collis, D.J./ Montgomery, C.A. (1998): Creating corporate advantage, in: Harvard Business Review, Vol. 76, pp. 70-83.
- Cooper, R. (1994): Equilibrium selection in imperfectly competitive economies with multiple equilibria, in: The Economic Journal, Vol. 104, pp. 1106-1122.
- Cyert, R.M./ March, J.G. (1963): A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, NJ.
- D'Aveni, R.A./ MacMillan, I.C. (1990): Crisis and the content of managerial communications - A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, pp. 634-657.
- Ellinger, T./ Beuermann, G./ Leisten, R. (2001): Operations Research - Eine Einführung, 5. durchges. Aufl., Heidelberg.
- Evans, P./ Doz, Y. (1989): The dualistic organization, in: Evans, P., Doz, Y., Laurent, A. (Hrsg.): Human resource management in international firms - Change, globalization, innovation, Houndmills et al., pp. 219-242.
- Frese, E. (2000): Grundlagen der Organisation - Konzepte - Prinzipien - Strukturen, 8. überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Friedrichs, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen. (= WV studium, Bd. 28).
- Früh, W. (1983): Inhaltsanalyse - Theorie und Praxis, 4. überarb. Aufl., Konstanz 1998.
- Gaitanides, M.: Prozeßorganisation - Entwicklung, Ansätze und Programme

- prozeßorientierter Organisationsgestaltung, München.
- Goold, M./ Campbell, A. (1998): Desperately seeking synergies, in: Harvard Business Review, Vol. 76, pp. 131-143.
- Hamel, G./ Prahalad, C.K. (1993): Strategy as stretch and leverage, in: Harvard Business Review, Vol. 71, pp. 75-84.
- Holmstrom, B./ Milgrom, P. (1991): Multitask principal-agent analysis - Incentive contracts, asset ownership, and job design, in: Journal of Law, Economics & Organisation, Vol. 7, pp. 24-52.
- Johnson, G./ Scholes, K. (1993): Exploring corporate strategy - Text and cases, 3. Aufl., New York et al.
- Joseph, G. (1980): The many sciences and the one world, in: Journal of Philosophy, Vol. 77, pp. 773-791.
- Jost, P.J. (2000): Organisation und Koordination - Eine ökonomische Einführung, Wiesbaden.
- Kabanoff, B./ Waldersee, R./ Cohen, M. (1995): Espoused values and organizational change themes, in: Academy of Management Journal, Vol. 38, pp. 1075-1104.
- Kieser, A. (1995): Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. überarb. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln, pp. 1-30.
- Kohn, R.E./ Levin, S.L. (1994): Complementarity and anticomplementarity with the same pair of inputs, in: The Journal of Economic Education, Vol. 25, pp. 67-73.
- Kojima, M./ Megiddo, N./ Noma, T./ Yoshise, A. (1991): A unified approach to interior point algorithms for linear complementarity problems, Berlin, Heidelberg.
- Krauth, C. (1996): Die Mehrproduktfirma - Eine produktions- und kostentheoretische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Marktkonfiguration, Münster.
- Lassmann, A. (1992): Organisatorische Koordination - Konzepte und Prinzipien zur Einordnung von Teilaufgaben, Wiesbaden.
- Laux, H./ Liermann, F. (1997): Grundlagen der Organisation, 4. vollst. überarb. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Mehler, F. (1970): Ziel-Mittel-Konflikte als Problem der Wirtschaftspolitik - Ein Beitrag zur Theorie der Wirtschaftspolitik exemplifiziert an der praktischen Agrarpolitik, Berlin.
- Merten, K. (1983): Inhaltsanalyse - Einführung in Theorie, Methode und Praxis, Opladen.
- Mette, M. (1999): Strategisches Management im Konjunkturzyklus, Wiesbaden.
- Milgrom, P./ Roberts, J. (1990): The economics of modern manufacturing. Technology, strategy, and organization, in: The American Economic Review, Vol. 80, pp. 511-528.
- Milgrom, P./ Roberts, J. (1992): Economics, organization and management, New York.
- Mohler, P./ Zuell, C. (1998): Textpack - Short Description, Windows 95/NT, Mannheim.  
(= Veröffentlichung des Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA), Mannheim).
- Murty, K.G. (1988): Linear complementarity, linear and nonlinear programming, Berlin.

- Pascale, R.T. (1990): *Managing on the edge - How successful companies use conflict to stay ahead*, London.
- Peters, H.-R. (2000): *Wirtschaftspolitik*, 3. vollständig überarb. u. erw. Aufl., München.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage - Creating and sustaining superior performance*, New York.
- Porter, M.E. (1996): What is strategy? In: *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp. 61-78.
- Rühli, E. (1994): Die Resource-based view of strategy - in: Gomez, P., Hahn, D., Müller-Stewens, G., Wunderer, R. (Hrsg.): *Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, Wiesbaden 1994, pp. 31-57. (= Knut Bleicher zum 65. Geburtstag).
- Rumelt/ Rumelt, P. (1980): The evaluation of business strategy, in: Glueck, W. (Hrsg.): *Business policy and strategic management*, New York, pp. 359-367.
- Scherer, A.G. (1999): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 3. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart, pp. 1-37
- Schmidt, R.H. (1999): Erich Gutenberg und die Theorie der Unternehmung, in: Albach, H., Eymann, E., Luhmer, A., Steven, M. (Hrsg.): *Die Theorie der Unternehmung in Forschung Praxis*, Heidelberg, pp. 59-91.
- Schrader, S./ Lüthje, C. (1995): Das Ausscheiden der Spitzenführungskraft aus dem Unternehmen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65. Jg., pp. 467-493.
- Schreyögg, G. (1984): *Unternehmensstrategie - Grundfragen einer Theorie der strategischen Unternehmensführung*, Berlin.
- Teece, D.J. (1981): Internal organization and economic performance - An empirical analysis of the profitability of principal firms, in: *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXX, pp. 173-199.
- Thomas, H. (2001): The State of art of the dynamic capability school - Commentary, in: Volberda, H.W., Elfring, T. (Hrsg.): *Rethinking strategy*, London, pp. 191-197.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in action - Social science bases of administrative theory*, New York u.a..
- Topkis, D.M. (1978): Minimizing a submodular function on a lattice, in: *Operations Research*, Vol. 26, pp. 305-321.
- Topkis, D.M. (1998): *Supermodularity and complementarity*, Princeton.
- Winter, S.G. (1987): Knowledge and competence as strategic assets, in: Teece, D.J. (Hrsg.): *The competitive challenge - Strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge/ Mass., pp. 159-184.