

Rupert Brandstetter / Stephan Klinger

Analyse von Lageberichten börsennotierter Unternehmen auf Änderungen der Unternehmensstrategie – Wie glaubwürdig ist die Darstellung von Strategieänderungen?

130 - Organizational Response To Globally Driven Institutional Changes

Abstract

Der vorliegende Beitrag untersucht die Darstellung von Änderungen der Unternehmensstrategie anhand der Lageberichte von börsennotierten Unternehmen. Insbesondere wird untersucht, auf welche Unternehmensziele sich die in den Lageberichten erwähnten Strategieänderungen beziehen und ob Zusammenhänge zu gegebenenfalls stattgefundenen Wechseln an der Unternehmensführung erkennbar sind.

Die Durchführung der Untersuchung hat gezeigt, dass generell deutlich mehr Änderungen nachträglich kundgetan als im Vorhinein angekündigt werden. Strategieänderungen adressieren überwiegend finanzielle Unternehmensziele, vor allem, wenn sie rückwirkend dargestellt werden. Angekündigte Strategieänderungen beziehen sich hingegen überproportional häufig auf unternehmensinterne Ziele.

Bei den Zusammenhängen zu einem Wechsel an der Unternehmensspitze zeigt sich ein gemischtes Bild: Bei einigen Unternehmen ist kein Zusammenhang feststellbar, während sich bei mehreren anderen Unternehmen ein sehr klarer Zusammenhang zeigt.

Keywords

Lagebericht, Unternehmensstrategie, qualitative Inhaltsanalyse, COBIT

1. Einleitung

Während im Rahmen einer Jahresabschlussanalyse (Bilanzanalyse) üblicherweise der Fokus auf die betrieblichen Kennzahlen gelegt wird, ist eine wissenschaftliche qualitative Analyse des Lageberichts nicht im selben Ausmaß üblich. Dies kann dem Umstand geschuldet sein, dass eine qualitative Analyse schwerer durchführbar und vergleichbar ist als eine quantitative Analyse. Die Vergleichbarkeit von Lageberichten wird unter anderem dadurch erschwert, dass die unterschiedlichen Unternehmen hier in Form und Umfang stark voneinander abweichen.

Der Lagebericht dient neben seinen gesetzlich vorgegebenen Funktionen auch der Selbstdarstellung des Unternehmens. Trotz des gesetzlichen Gebots der Bilanzwahrheit muss daher davon ausgegangen werden, dass Unternehmen versuchen, sich selbst sowie das Unternehmensumfeld im Lagebericht vorteilhaft zu präsentieren. Dies ist schon allein deshalb zu erwarten, da dadurch das Vertrauen der (potenziellen) Anteilseigner und Gläubiger beeinflusst werden kann, was unmittelbaren Einfluss auf die Kapitalkosten und somit auf das Geschäftsergebnis haben kann. Es ist daher zu vermuten, dass unerfreuliche Unternehmenszahlen verstärkt mit externen Faktoren und dem wirtschaftlichen Umfeld erklärt werden. Um das Vertrauen der Stakeholder aufrecht zu erhalten, muss das Unternehmen in diesem Fall glaubhaft darstellen können, dass auf diese Entwicklungen adäquat reagiert und die Unternehmensstrategie den Gegebenheiten angepasst wurde. Durch eine Änderung der Strategie wird dabei nicht nur eine (wieder) positive Entwicklung für die Zukunft in Aussicht gestellt, sondern es können unter Umständen damit auch Kosten erklärt werden, welche durch die Strategieänderung angefallen sind.

Umgekehrt kann vermutet werden, dass positive Ergebnisse den eigenen Stärken des Unternehmens sowie der richtigen Unternehmensstrategie zugeschrieben werden. In diesem Fall liegt es nahe, keine Strategieänderung anzukündigen, sondern den Stakeholdern glaubhaft zu versichern, dass diese Entwicklung unverändert auch für die kommenden Jahre andauern wird. Somit stellt sich die Frage, ob eine Strategieänderung des Unternehmens überhaupt verlässlich aus dem Lagebericht abgeleitet werden kann.

Ein Zeitpunkt, in welchem jedenfalls mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Änderung der Strategie vorgenommen wird, ist bei Bestellung eines neuen Vorstands und vor allem eines oder einer neuen Vorstandsvorsitzenden. Eine neue Person an der Unternehmensspitze bringt immer auch neue Ideen ein und ist eher dazu geneigt, die bisherige Strategie zu überdenken und gegebenenfalls zu verwerfen, als jene Person, welche genau diese Strategie hauptverantwortlich gestaltet hat. Dies gilt im Besonderen dann, wenn die Änderung an der Spitze „außerplanmäßig“ stattgefunden hat, weil das Unternehmen z.B. selbst erkannt hat, dass die bisherige Strategie nicht (mehr) adäquat war. Die Umsetzung einer neuen Strategie wird in solchen Fällen üblicherweise in die Hände einer neuen Führungsperson bzw. eines neuen Führungsteams gelegt.

2. Forschungsfrage und Hypothesen

Die einleitend dargestellten Überlegungen führten zur Forschungsfrage, ob nach einem Wechsel des oder der Vorstandsvorsitzenden häufiger Strategieänderungen angekündigt werden als in Jahren ohne einen solchen Wechsel und ob dabei bestimmte Unternehmensziele vorrangig adressiert werden. Damit ergaben sich folgende Hypothesen:

- H1: Die Häufigkeit von angekündigten Änderungen der Unternehmensstrategie steht in keinem Zusammenhang mit der Bestellung eines oder einer neuen Vorstandsvorsitzenden. Strategieänderungen werden nicht dann angekündigt, wenn sie aller Wahrscheinlichkeit nach tatsächlich stattfinden, sondern dann, wenn das wirtschaftliche Umfeld die Ankündigung von Änderungen opportun erscheinen lässt.
- H2: Es werden in den Lageberichten nur jene Unternehmensziele adressiert, welche direkte finanzielle Auswirkungen hervorrufen oder unmittelbare Stakeholder-Interessen berühren. Strategieänderungen, welche andere Unternehmensziele betreffen, werden in den Lageberichten nicht dargestellt.

3. Methodik

3.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Philip Mayring

Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgte durch eine Vollanalyse der Lageberichte aller ATX-Unternehmen der letzten 9 Jahre (2005 - 2013) mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach der Methode von Mayring. Dabei handelt es sich um ein etabliertes Verfahren der empirischen Sozialforschung zur Auswertung schriftlichen Datenmaterials (vgl. Steigleder 2008: 11). Die Analyse wurde um eine quantitative Bewertung ergänzt.

Die Methode verfügt über Stärken und Schwächen gegenüber anderen Methoden der empirischen Sozialforschung. Przyborski und Wohlrab-Sahr nennen vier verschiedene Auswertungsverfahren, welche „[...] in der gegenwärtigen empirischen Sozialforschung eine wichtige Rolle spielen: die Methodologie der Grounded Theory, das Verfahren der Narrationsanalyse, die objektive Hermeneutik und die dokumentarische Methode.“ (Przyborski / Wohlrab-Sahr 2010: 183).

Steigleder nennt vier inhaltliche Kritikpunkte, welche Fehlerquellen bei der Verwendung der Methode darstellen können:

- Die Methode ist auf Grund der abstrakten Begrifflichkeiten schwer zu verstehen und setzt Kontextwissen voraus.
- Interpretationsregeln und Anwendungsbeispiele zum Ablaufmodell fehlen in der Grundlagenliteratur.
- Die Vorgehensweise ist in Teilen methodisch nicht begründet, weshalb das Prinzip der intersubjektiven Überprüfbarkeit nicht voll gegeben ist.

- Die Grundprinzipien und Gütekriterien sind nicht in jedem Auswertungsschritt sichergestellt (Steigleder 2008: 59).

Zum Kritikpunkt b) muss jedoch festgehalten werden, dass die 11. aktualisierte Fassung des Hauptwerks von Philipp Mayring „Qualitative Inhaltsanalyse“ ein ausführliches Anwendungsbeispiel der Methode enthält (Mayring 2010: 72 ff.).

Den genannten Kritikpunkten stehen aber auch Vorteile des Verfahrens gegenüber. Nach Mayring selbst liegt die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse in ihrem systematischen und regelgeleiteten Vorgehen. Dies muss jedoch dem Gegenstand bzw. der Fragestellung angemessen sein (Mayring 2010: 124). Anders formuliert bedeutet das, dass die Methode nicht für jede Fragestellung geeignet ist, sondern nur dann, wenn der Fragestellung eine geeignete Systematik zugrunde liegt, also das Ausgangsmaterial so zerlegt werden kann, dass es in ein Kategoriensystem eingeordnet werden kann. Dies war im Rahmen der Untersuchung gegeben.

Auch muss gesagt werden, dass die oben genannte Kritik auch an anderen Verfahren der empirischen Sozialforschung geübt werden kann. Gerade die von Steigleder geforderte intersubjektive Überprüfbarkeit ist bei jeglicher inhaltlichen Analyse nur schwer erreichbar, da durch Induktion und Deduktion stets eine Beurteilung vorgenommen wird. Mayring selbst empfiehlt, die Methode mit anderen Techniken der Datenerhebung und -aufbereitung zu kombinieren und in einen übergeordneten Untersuchungsplan einzuordnen (Mayring 2010: 123 f.). Auch dies wurde im Rahmen der Arbeit durchgeführt.

Werner Knapp merkt dazu an, dass es Objektivität an und für sich bei einer Analyse von komplexen Texten nicht gibt. Demnach verlagert sich das Kriterium von der Objektivität zur Nachvollziehbarkeit (Knapp 2008: S. 35). Durch das regelgeleitete und systematische Vorgehen der Inhaltsanalyse ist hier – im Rahmen der Möglichkeiten – weitgehende Objektivität bzw. Nachvollziehbarkeit gegeben, dem wird auch dadurch entsprochen, dass alle ermittelten Textstellen im Anhang dargestellt werden, wodurch das Vorgehen transparent ist.

3.2 Kategorienschema COBIT Framework

Das Kategorienschema, in welches die Typisierung vorgenommen wurde, orientiert sich am IT-Government Framework COBIT des internationalen Verbands der IT-Prüfer ISACA (Information Systems Audit and Control Association) in seiner 5. Auflage.

Dieses Framework dient eigentlich dazu, ausgehend von den Stakeholder-Interessen die dafür erforderliche Unternehmensstrategie zu ermitteln und wiederum daraus die IT-Strategie und die dafür notwendigen Prozesse abzuleiten. Obwohl es sich dabei also um ein Werkzeug aus der Informationstechnologie handelt, bot dieses Framework für den Zweck der Arbeit das passende Kategorienschema: COBIT enthält eine Aufstellung von 17 generischen Unternehmenszielen in den vier Dimensionen „Financial“, „Customer“, „Internal“ sowie „Learning and Growth“. Diese 17 Unternehmensziele sind jeweils einem oder mehreren der drei „Governance objectives“ zugeordnet,

welche die Stakeholder-Bedürfnisse darstellen („Benefits realization“, „Risk management“ sowie „Resource optimization“).

Diese 17 Unternehmensziele stellen nach dem Verständnis der COBIT-Autoren eine vollständige Aufstellung dar. Jegliche Strategieänderung muss sich also in mindestens einem der 17 Ziele niederschlagen. Da es sich bei COBIT um ein international anerkanntes Werkzeug handelt, welches seit seiner Erstveröffentlichung im Jahr 1996 auf eine fast 20-jährige Praxis und stetig steigende Verbreitung verweisen kann, war es naheliegend, dieses Framework zu verwenden (und nicht etwa eigene Kategorien zu bilden).

Im Rahmen der Arbeit wurde jede Strategieänderung genau einem der 17 Unternehmensziele zugeordnet. Diese Entscheidung ist erklärungsbedürftig, da eine Änderung der Strategie typischer Weise mehrere Ziele beeinflussen kann. In letzter Konsequenz könnte eine Änderung sogar so viele Ziele betreffen, dass das eigentliche Hauptziel der Änderung nicht mehr hervorstechen würde, wenn alle Ziele berücksichtigt würden, welche in irgendeiner Form davon berührt werden. Eine Zuordnung in Haupt- und Nebenziele oder ähnliche Unterscheidungen erschienen für den vorliegenden Zweck ebenfalls ungeeignet. Außerdem würde dies tief gehendes Wissen über die vorliegende Strategieänderung, das Unternehmen, die Branche, das Marktumfeld etc. voraussetzen, damit eine solche Zuordnung überhaupt möglich wäre.

Im Sinne größtmöglicher Klarheit und Nachvollziehbarkeit wurde daher stets jenes Unternehmensziel gewählt, welches nach bestem Verständnis einer kundiger Leserin und eines kundigen Lesers, jedoch ohne „Insider“-Wissen zugeordnet werden konnte.

3.3 Vorgehen

Analysiert wurden die Lageberichte auf die Existenz der Worte bzw. Wortteile „Strategie“ bzw. „strategisch“ (durchgeführt als Textsuche der Zeichenkette „strateg“). Das Vorgehen lässt sich in die folgenden vier Schritte unterteilen:

- Zunächst wurde jedes Vorkommen des Begriffs einzeln erfasst.
- Anschließend wurden dann jene Textstellen ausgeschieden, welche sich offensichtlich nicht auf das Unternehmen bezogen, sondern beispielsweise auf die Strategie von Kunden, Konkurrenten, Partnerunternehmen oder Behörden.
- In einem dritten Schritt wurde klassifiziert, ob die ermittelten Sätze sich auf eine Änderung der Strategie beziehen oder lediglich einen Zustand beschreiben.
- In einem vierten Schritt wurden schließlich jene Änderungen, welche sich auf tatsächliche Strategieänderungen beziehen, im Klassifikations-Schema des COBIT-Frameworks eingeordnet. Zusätzlich wurde in diesem Schritt festgehalten, ob es sich um eine für die Folgejahre angekündigte Änderung handelt oder um eine Änderung, welche bereits erfolgt ist.

4. Ergebnisse und Fazit

Zusammenfassend können mehrere Dinge festgehalten werden: Grundsätzlich steigt der Umfang der Geschäftsberichte im Untersuchungszeitraum stark an. Weisen die Lageberichte im Jahr 2005 durchschnittlich 20,5 Seiten auf, so steigt die Länge kontinuierlich auf durchschnittlich 33,8 Seiten im Jahr 2013. Dies entspricht einer Steigerung um fast 65% im Lauf von 9 Jahren. Diese Beobachtung ist insofern relevant, als dass sie in Bezug gesetzt werden muss zu der Häufigkeit, mit welcher Erläuterungen zur Unternehmensstrategie vorkommen. Hier zeigt sich nämlich, dass diese Erwähnungen überproportional zur Seitenzahl gestiegen sind, von durchschnittlich 5,4 Erwähnungen im Jahr 2005 hin zu 11,5 entsprechenden Stellen im Jahr 2013, also ein Anstieg auf mehr als das Doppelte. Die Unternehmen schreiben also nicht nur immer mehr, sie schreiben vor allem auch immer mehr über ihre Strategie. Anders formuliert: Während im Jahr 2005 im Durchschnitt jede vierte Seite eine Textstelle mit dem Begriff „Strategie“ enthält, so ist es im Jahr 2013 bereits durchschnittlich jede dritte Seite.

Zur Darstellung der Unternehmensstrategie kann beobachtet werden, dass es im Laufe des letzten Jahrzehnts „üblicher“ geworden ist, die Konzernstrategie mehr und mehr, zumindest aber in groben Zügen zu erläutern. In den ersten Jahren des Untersuchungszeitraums haben es einzelne Unternehmen geschafft, kein einziges Mal das Wort „Strategie“ auch nur zu erwähnen. Eine solche Darstellung ist mittlerweile wohl nicht mehr zeitgemäß.

Demgegenüber ist es fast schon überraschend, dass die Anzahl der genannten Strategieänderungen im Lauf der Jahre nicht wesentlich zugenommen hat, weder bei den rückwirkend dargestellten noch bei den angekündigten Änderungen. Insgesamt konnten im Untersuchungszeitraum 55 Textstellen identifiziert werden, welche eine Strategieänderung beschreiben. Davon waren 41 Stellen Erläuterungen zu Änderungen, welche bereits stattgefunden haben und nur 14 Stellen waren Ankündigungen solcher Änderungen.

Bei einer Gesamtanzahl von 171 untersuchten Lageberichten erscheint das eher wenig. Es muss dabei jedoch berücksichtigt werden, dass die im ATX enthaltenen Unternehmen überwiegend in Branchen tätig sind, welche eher langfristig orientiert sind: Banken, Versicherungen, Immobilienfinanzierer oder Unternehmen im Infrastrukturbereich denken typischer Weise in größeren Zeiträumen und finanzieren sich daher auch langfristig. Schnelle Strategieänderungen in kurzen Abständen sind hier generell nicht zu erwarten.

Die Anzahl der rückwirkend erläuterten Ankündigungen ist fast dreimal so hoch wie jene der angekündigten Änderungen. Eine einfache und schlüssige Interpretation dieser Tatsache ist nur schwer möglich. Grundsätzlich sind zwei Ursachen denkbar: Entweder die Unternehmen berichten über geplante Strategieänderungen nicht im selben Ausmaß wie über bereits stattgefundene Änderungen. In diesem Fall ist aber unklar, warum sie das nicht tun sollten. Es ist wohl naheliegend, dass Stakeholder jeglicher Art, also die vorgesehenen Adressaten und Leser des Lageberichts, ein Interesse daran haben, zu erfahren, was das Unternehmen im nächsten Berichtszeitraum und darüber

hinaus vorhat. Diese Information vorzuenthalten wäre eigentlich nicht im Interesse des Unternehmens. Vor allem unter der Annahme, dass Änderungen an der Unternehmensstrategie mit gutem Grund geplant und vollzogen werden, da die Änderung einen positiven Effekt auf die Unternehmensziele verursacht, erscheint eine solche Kommunikationspraxis unter diesem Erklärungsansatz nicht schlüssig.

Damit bleibt im Umkehrschluss nur die Vermutung, dass die Unternehmen häufig kurzfristig ihre Strategie an geänderte Bedingungen anpassen müssen, ohne dass sie das im Vorhinein geplant gehabt hätten. Dieser „Verdacht“ wird auch dadurch erhärtet, dass es einen klaren „Ausreißer“ bei der Anzahl der rückwirkend dargestellten Änderungen gibt. Im Jahr 2008 zu Beginn der Wirtschaftskrise wurden fast viermal so viele Strategieänderungen erwähnt wie im Durchschnitt der restlichen 8 Jahre.

Für beinahe die Hälfte der Unternehmen kann keine Aussage darüber gemacht werden kann, ob ein Vorstandswechsel Strategieänderungen begünstigt, da diese Unternehmen entweder im Untersuchungszeitraum keinen Wechsel an der Vorstandsspitze vorgenommen haben oder generell keine Strategieänderungen in ihren Lageberichten angemerkt haben. Die andere Hälfte der Unternehmen teilt sich wiederum in zwei gleich große Teile: Bei fünf untersuchten Unternehmen lässt sich kein Zusammenhang erkennen, bei den fünf anderen jedoch ein deutlicher Zusammenhang.

Wenn man die identifizierten Strategieänderungen nach den vier Dimensionen von COBIT zusammenfasst, so zeigt sich ganz deutlich eine Konzentration in der Dimension „Financial“ mit 35 von 55 Änderungen. Deutlich abgeschlagen folgt die Dimension „Internal“ mit 11 identifizierten Textstellen. Die Dimension „Customer“ hat nur eine Stelle zu Buche stehen und die Dimension „Learning and Growth“ keine einzige.

Wenn man die identifizierten Textstellen in rückwirkende und angekündigte Änderungen trennt, zeigt sich noch eine weitere interessante Auffälligkeit: In der Dimension „Financial“ sind mehr als drei Viertel aller Strategieänderungen rückwirkend, während in der Dimension „Internal“ sogar mehr angekündigte Änderungen aufscheinen als rückwirkend erwähnte. Dies ist auch durchaus plausibel, da „interne“ Änderungen eher im Voraus geplant werden können als Änderungen, welche z.B. als Reaktion auf Marktveränderungen relativ kurzfristig notwendig sind.

Wie sich an Hand der Ergebnisse vermuten lässt, werden Strategieänderungen also vor allem kurzfristig umgesetzt, wenn die äußeren Umstände eine solche Änderung nötig machen. Es wäre daher naheliegend, weiterführend zu untersuchen, ob sich diese „Notwendigkeit“ auch in der Bilanz oder im Aktienkurs widerspiegelt.

Literaturliste/Quellenverzeichnis:

Bernard, Pierre (2012): COBIT 5 – A Management Guide. Zaltbommel (NL): Van Haren Publishing.

Knapp, Werner (2008): Die Inhaltsanalyse aus linguistischer Sicht. In: Mayring, Philipp/Gläser-Zikuda, Michaela (Hrsg.): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2010): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 3. Auflage. München: Oldenburg Verlag.

Steigleder, Sandra (2008): Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistext. Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring. Marburg: Tectum Verlag.