

# Besser breit aufgestellt

Mischkonzerne haben zu Unrecht einen schlechten Ruf. Mit der Anzahl der Geschäftsbereiche wachsen auch der Betriebsgewinn und die Marktkapitalisierung.

Wenn Unternehmen in mehr als einer Branche aktiv sind, tut das ihrem wirtschaftlichen Erfolg keinen Abbruch. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie von I.M.U.-Experte Sebastian Campagna und Marc Eulerich von der Universität Duisburg-Essen. Die Ökonomen haben Geschäftsdaten von 403 Unternehmen ausgewertet, die zwischen 2009 und 2016 durchgängig im CDax notiert waren. Statistisch ist ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl der Geschäftsbereiche einerseits und dem Betriebsgewinn sowie der Marktkapitalisierung andererseits nachweisbar: Im Schnitt machen Unternehmen pro zusätzlichem Geschäftsbereich fünf Prozent mehr operativen Gewinn. Der Börsenwert wächst um sieben Prozent.

„Die Strategie von Mischkonzernen kann wirtschaftlich sehr erfolgreich sein. Unternehmen, die sich auf verschiedenen Feldern aufstellen, reduzieren ihre Abhängigkeit von einer bestimmten Branchenkonjunktur und branchenspezifischen Risiken und vergrößern im besten Fall ihre Chance, auf Zukunftsmärkten vorne mit dabei zu sein“, resümieren die Studienautoren. Das unterstreiche auch die Strategie der amerikanischen Digitalriesen: Alphabet, Amazon & Co. entwickelten sich mit zunehmender Größe selber zu Mischkonzernen, die unterschiedliche Sparten wie Gesundheit, autonomes Fahren oder Versicherungsdienstleistungen integrieren und so weit über ihr ursprüngliches Geschäftsmodell hinausgehen.

„Unsere Ergebnisse legen nahe, dass der aktuelle Mainstream in der Unternehmensführung keine solide Basis hat, wenn generell ‚fokussierte‘ Unternehmen favorisiert und Mischkonzerne grundsätzlich als Auslaufmodelle betrachtet werden“, betonen die Forscher. Besonders Aufspaltungen von Konzernen, die oft mit Stellenstreichungen verbunden sind, seien kritisch zu hinterfragen. Hier müsse immer von Fall zu Fall geprüft werden, inwieweit die unternehmensstrategische Erfordernis zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit gegeben ist und nicht vorrangig die Finanzinteressen von Investoren im Vordergrund stehen. In deutschen Unternehmen leiste die Mitbestimmung von Beschäftigten im Aufsichtsrat immerhin ein gewisses Gegengewicht.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht könne man ruhig für eine Diversifikationsstrategie plädieren, schreiben Campagna und Eulerich. Das meinen die Experten natürlich nicht als Freibrief für ungebremste Expansion. „Mischkonzerne sollten sich auf jene Bereiche konzentrieren, in denen nach-

haltig Perspektiven erkennbar sind und für die auch unterschiedliche Renditegrößen akzeptiert werden.“ Sei das gegeben, könne man das angebliche Auslauf- aber durchaus als Zukunftsmodell betrachten: „Das unternehmerische Risiko einer digitalen Zukunft voller wirtschaftlicher Herausforderungen können Unternehmen gerade mittels kluger Diversifizierung streuen.“ <

Quelle: Sebastian Campagna, Marc Eulerich: Mischkonzerne – ein Auslaufmodell? In der Zwischmühle zwischen Kapitalmarktmoden und digitaler Transformation. Mitbestimmungsreport Nr. 46, Januar 2019 Download: [bit.do/impuls147](http://bit.do/impuls147)

## Vielfältige Konzerne

So hoch war 2017 ...

|                        | der Börsenwert<br>in Milliarden Euro | die Anzahl der<br>Geschäftsfelder |
|------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| SAP                    | 114,8                                | 11                                |
| Siemens                | 97,2                                 | 14                                |
| Bayer                  | 86,0                                 | 11                                |
| BASF                   | 84,3                                 | 11                                |
| Volkswagen             | 84,1                                 | 11                                |
| Daimler                | 75,7                                 | 11                                |
| Deutsche Telekom       | 70,4                                 | 11                                |
| BMW                    | 56,3                                 | 11                                |
| Deutsche Post          | 48,8                                 | 11                                |
| Henkel                 | 45,6                                 | 11                                |
| Continental            | 45,0                                 | 11                                |
| Merck                  | 39,0                                 | 11                                |
| Fresenius              | 36,1                                 | 11                                |
| Linde                  | 36,1                                 | 11                                |
| Adidas                 | 34,1                                 | regionale Gliederung              |
| Fresenius Medical Care | 26,9                                 | 11                                |
| Infineon               | 25,1                                 | 11                                |
| Beiersdorf             | 24,7                                 | 11                                |
| Vonovia                | 20,1                                 | 11                                |

laut Lagebericht des Geschäftsberichts; Quelle: Campagna 2019 Grafik: [bit.do/impuls148](http://bit.do/impuls148)

Hans Böckler  
Stiftung