

Aus vielen Puzzlestücken ein schönes Bild entwickeln

Erfolgreiche Portfolio-Strategie für Mittelständler

Von Dr. Rainer Mayer und Inna Ivanova, maconda GmbH*

Erfolgreiche Geschäfte wachsen mit der Zeit. Und immer wieder kommen neue hinzu, die sich zu eigenständigen Geschäftsbereichen entwickeln. Nach Jahren, oft auch erst nach einer ganzen Generation, sieht sich das Management dann einem Verbund von Unternehmen gegenüber, die außer der gemeinsamen Wurzel wirtschaftlich kaum mehr etwas verbindet – höchste Zeit, sich Gedanken zu machen, wie man sein Geschäftsportfolio neu strukturiert: damit die Zukunft des Unternehmens gesichert ist – und der Frieden der dahinter stehenden Familie.

Das Geschäft wächst – die Komplexität auch

Das Entwickeln neuer Geschäftsfelder kann ganz planvoll geschehen. Oder der Unternehmer ergreift Gelegenheiten, die sich ihm bieten: Ein strauchelnder Wettbewerber wird quasi im Vorbeigehen übernommen, ein kleiner Kunde entwickelt sich durch persönliche Betreuung zu einem Key Account, der neue Produkte oder Dienstleistungen nachfragt, eine Auslandstochter entsteht zufällig aus Messekontakten.

Dies kann jahrelang gut funktionieren, bei manchen Unternehmen auch bis in alle Ewigkeit. Die Regel sieht aber anders aus: Vielfach schleichend driften die Geschäfte auseinander. Märkte, die sich je nach Geschäftsbereich anders entwickeln, veränderte Kundenstrukturen, unterschiedliche Regionen und weiteres mehr sind anzutreffen. Da ist der Hersteller von Lebensmitteln, der nun neben Instantkaffee auch Speiseeis anbietet. Oder der Hersteller von Spielwaren, der mittlerweile sein Geld eher mit Automobilteilen verdient. Und was ist mit dem Hersteller von

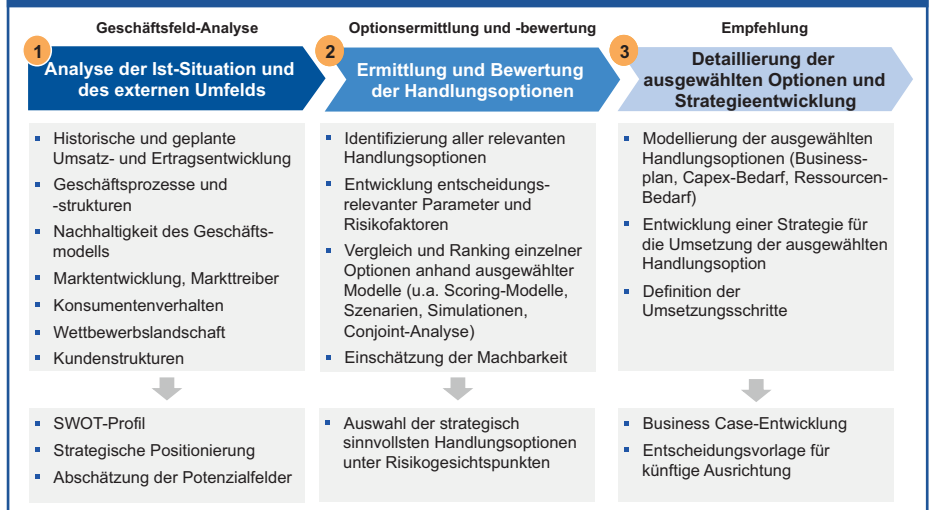


Dr. Rainer Mayer



Inna Ivanova

ABB. 1: IDEALTYPISCHES VORGEHEN BEI DER PORTFOLIO-ANALYSE



Quelle: maconda GmbH

Spezialtextilien, der auch Teile für Bagger verkauft? Sie alle hatten oft eine gemeinsame Basis, etwa den gleichen Grundstoff.

Geschäfte werden weitergeführt, weil man sie schon immer betrieben hat oder weil sie Teil der Historie des Unternehmens sind. Die Konsequenz ist nicht überraschend: Teilweise leitet ein Manager aus der Gesellschafterfamilie eine solche Einheit und will sie nicht aus der Hand geben.

*) Dr. Rainer Mayer ist Geschäftsführer, Inna Ivanova ist Projektleiterin der auf Wertsteigerung, Restrukturierung und Commercial Due Diligences für Private-Equity-Häuser spezialisierten Unternehmensberatung maconda GmbH.

Die Komplexität steigt und das gesamte Unternehmen wird schwieriger zu steuern. Die Gefahr, sich dann zu verzetteln, ist groß und führte schon in vielen Fällen zu Insolvenzen oder Notverkäufen.

Ein erster Indikator: Die Aufmerksamkeit der Gesellschafter ist nicht mehr ausgewogen. Während ein Geschäft nach vorne gebracht wird, lässt man das andere vor sich hin treiben. Einige Manager einer solchen Geschäftseinheit leiden unter dem wahrgenommenen Desinteresse der Gesellschafter, andere freuen sich geradezu. Denn sie können weitgehend eigenständig schalten und walten, was das Geschäft noch weiter von der Basis entfernt.

All dies sind Gründe, warum sich gerade Familienunternehmen von Zeit zu Zeit eingehend mit der Frage beschäftigen sollten, ob die Geschäfte wirklich noch so gut zueinander passen oder ob nicht eine Neuausrichtung geboten wäre. Die Puzzleteile sind genau zu betrachten, eventuell neu zu mischen und das Puzzle dann neu zusammensetzen.

Es prüfe, was sich ewig bindet – oder: Am Anfang steht die Analyse

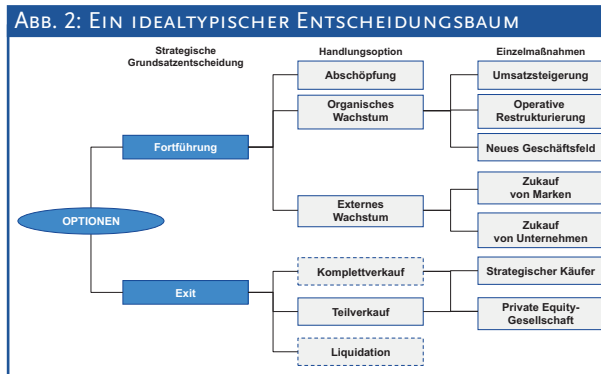
Um ein stabiles Fundament für die Strategie des ganzen Unternehmens zu schaffen, sollten die Gesellschafter alles auf den Prüfstand stellen – zunächst ohne Emotionen. Die anschließende Entscheidung, welche Geschäfte man künftig betreiben will und welche nicht, kann dann ja wieder nach Familienräson gefällt werden – genau das macht viele Mittelständler aus.

Eine systematische Portfolio-Analyse ist der Ausgangspunkt (Abb. 1). Zunächst sollten die bestehenden Geschäftseinheiten im Detail geprüft werden, im Rahmen einer eigenen Due Diligence. Wie sind die einzelnen Geschäftsfelder und Produktgruppen in den jeweiligen Märkten positioniert? Wie steht das Unternehmen als Ganzes da? Was sind die wirklichen Stärken und Schwächen (intern) sowie die Chancen und Risiken (extern)? Mittels einer sog. Gap-Analyse lässt sich systematisch die Lücke zwischen erwarteter und gewünschter künftiger Entwicklung ableiten.

Die Einschätzung der Zukunftsfähigkeit einzelner, oft segment- oder produktweise unterschiedlich ausgerichteter Geschäftsfelder eines Mittelständlers ist meist keine einfache Aufgabe. Sie bedarf vielmehr einer tiefgehenden Prüfung der jetzigen und künftigen Positionierung am Markt und im Wettbewerbskontext. Und dazu hilft oft auch der Blick von außen, ohne Vorbehalte, aber mit viel Erfahrung aus ähnlichen Situationen.

Das Puzzle entsteht neu

Basierend auf der Analyse der Geschäftsfelder zeigen sich meist mehrere Handlungsoptionen (Abb. 2). Diese erfordern erfahrungsgemäß unterschiedliche Ressourcen und haben ein unterschiedliches Risikoprofil. Direkt vergleichbar sind sie damit nicht. Analytische Modelle helfen,



Quelle: maconda GmbH

zu einer objektiveren Entscheidung zu gelangen. Dazu zählen, je nach Situation, etwa Scorings, Conjoint-Analysen, quantifizierte Entscheidungsbäume und Szenarien.

Darauf aufbauend werden, angereichert durch unternehmerische Erfahrung, die sinnvollsten Handlungsoptionen für die Geschäftsfelder ermittelt und strategisch wieder zu einem großen Ganzen zusammengefügt. Je nach Ergebnis können Geschäfte komplett zur Disposition gestellt werden – die Basis vieler M&A-Transaktionen der letzten Jahre. Oder es wird ein Einzelbetrieb herausgeschnitten, der nicht mehr passt, ein sogenannter Carve-out. Letzteres ist meist ein Kraftakt für alle Beteiligten und bedarf einer entsprechend guten Vorbereitung. Aber auch „externe“ Ergänzungen des Geschäfts sind möglich: ein Zukauf von Marken oder die Akquisition von Betrieben und Unternehmen, als Asset oder Share Deal, je nach Konstellation.

Die Entwicklung einer solchen Portfolio-Strategie mit anschließender Umsetzung ist für Konzerne täglich Brot, wie das Beispiel Siemens zur Genüge belegt. Und weil es immer irgendetwas neu zu gewichten und umzuschichten gibt, unterhält der Technik-Multi auch eine eigene M&A-Abteilung, die größer ist als viele renommierte Corporate-Finance-Boutiquen. Bei familiengeführten Mittelständlern sind dagegen die internen Ressourcen der zentrale Engpass. An Geld mangelt es (zunächst) oft nicht, doch selbst größere Familienunternehmen verfügen häufig nicht über die nötigen Managementkapazitäten und die spezifische Erfahrung, um solche strategischen Überlegungen und Analysen mit der gebotenen Distanz zum eigenen Handeln durchzuführen. Für eine solche Aufgabe mit Einmal-Charakter stehen erfahrene Berater bereit.

Fazit

Insgesamt geht es darum, die Erfolgspotenziale zu ermitteln und das im Unternehmen verfügbare Kapital und Know-how optimal auf die Erfolg versprechenden Geschäftsfelder zu verteilen, die dann mit voller Kraft bearbeitet werden. Denn was am Ende erreicht werden soll, ist ein ausgewogenes Portfolio mit bestmöglicher Allokation von Ressourcen – finanziellen Mitteln ebenso wie Aufmerksamkeit –, wobei der Unternehmenswert erhöht und dessen Zukunftsfähigkeit gesichert wird. Zur Freude der ganzen Familie.