

STRATEGIE / Völlig neue Unternehmenskonzepte

Konzentration auf das Wachstum

Von HARALD LINK und ERIK DOERGES

Nach dem in den siebziger Jahren verbreiteten Konzept der Diversifizierung sind Firmenkonglomerate entstanden, die kaum noch effizient und marktnah zu steuern waren. Nun zwingt der verschärfte Wettbewerb zum Abspecken – und zum Verkauf von Randaktivitäten.

Lange Zeit galt bei Investments im unternehmerischen Bereich das generell auch bei privaten Kapitalanlagen anzuwendende Prinzip, nach dem nur ein weitgefächertes, diversifiziertes Portfolio einen Risikoausgleich und einen guten Schutz gegen schlechte Zeiten garantiert. „Diversifizierung“ war das Schlagwort und galt allgemein als eine der zentralen Maximen im Rahmen des strategischen Managements. Aufgrund des Konzeptes der horizontalen Diversifikation und der Politik der Risikostreuung entstanden dann aber zunehmend Konglomerate, die zuweilen als „Dinosaurier“ kaum noch effizient zu steuern waren.

Verzettelung beenden

Etwa seit Beginn der achtziger Jahre setzte, zunächst im angloamerikanischen Bereich und dann auch in Deutschland, eine zunehmend kritische Diskussion ein, welche eine Kehrtwendung in Richtung „Fokussierung“, also die Konzentration auf die eigenen Kerngeschäfte, zur Folge hatte. Die damit einhergehenden Restrukturierungsaktivitäten stehen bis heute ganz oben im unternehmerischen Prioritäten- und Maßnahmenkatalog. „Restrukturierung“ oder auch „Business-Reengineering“ – hinter diesen Begriffen verbergen sich umfangreiche Programme, die letztlich schlankere Unternehmen zum Ziel haben. „Abspecken“ lautet dabei die Devise, denn wer fit sein will, muß überflüssige Pfunde verlieren. Die Internationalisierung der Märkte und eine allgemeine Verschärfung der Wettbewerbssituation in fast allen Branchen erfordern konsequente Maßnahmen zur Effizienzsteigerung.

„Fokussierung“ oder auch „Konzentration auf die eigenen Kompetenzfelder“ hat seither bei einer Vielzahl von Unternehmen dazu geführt, daß Teilaktivitäten abgegeben, historisch verzettelte Standorte zusammengeführt und einzelne Unternehmensbereiche aufgegeben wurden. Die Verselbständigung von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Unternehmensteilen und deren eventueller Verkauf gilt seither als erfolgversprechende Strategie. Konglomeraten werden durch solche Maßnahmen Ertragspotentiale erschlossen, die im Großverbund untergehen.

Richtig ist sicherlich, daß kleinere Unternehmen in flacheren und einfacheren Strukturen besser funktionieren und sich auf der Kostenseite flexibler managen lassen. Außerdem sind Mitarbeiter und Management oftmals besser motiviert, wenn sie für ein klar definiertes Geschäftsfeld arbeiten, anstatt in der Anonymität des Konglomerats den Überblick zu verlieren. Flachere Hierarchien, effizientere Kostenkontrolle sowie eine allgemeine Produktivitätssteigerung gelten also als wesentliche Argumente für die Schlankheitswelle und das Postulat zur „Fokussierung“.

In jüngster Zeit verstärkt sich nun allerdings zunehmend der Eindruck, daß der generelle Tenor „Fokussierung ist gut, Diversifizierung ist schlecht“, so nun auch wieder keine Allgemeingültigkeit haben kann. Die Stimmen mehren sich, daß auch hier eine differenzierte Sicht der Dinge anzuwenden ist.

Kaum beachtet wurde bei der allgemeinen Diskussion zur Fokussierung auch das Phänomen, daß etliche Konglomerate schon immer mit Diversifikationsstrategien erfolgreich

waren und diese auch heute noch unverändert verfolgen. Umgekehrt existieren viele Unternehmen, die niemals diversifiziert und Wachstumschancen schon immer ausschließlich im „Kerngeschäft“ genutzt haben.

Ohne Frage sind Strategien zur Fokussierung und zum organisatorischen Abspecken – in der Regel ausgelöst durch schwerwiegende, konkrete Ergebnisprobleme – in einem allgemein problematischen ökonomischen Umfeld durchaus sinnvoll. Tatsache ist aber, daß ab einem bestimmten Zeitpunkt alle derartigen Maßnahmen eine abnehmende Wirkung haben und ihnen irgendwann auch Grenzen gesetzt sind. In vielen Unternehmen war und ist das Konzept der „Fokussierung“ und der damit in engem Zusammenhang stehende Weg der Kostenreduzierung ein wichtiger Schritt, aber eben nur eine kurzfristig greifende Reaktion auf veränderte Marktbedingungen, die nur vorübergehend wirksam ist. Ab einem bestimmten Punkt sind

nämlich kaum noch positive Effekte wahrnehmbar, und irgendwann, meist jedoch sehr schnell, hat auch der Wettbewerb mit gleichen Maßnahmen nachgezogen.

Die Strategien zur „Fokussierung“ und des „Down-Sizing“ müssen deshalb durch zukunftsorientierte Aktivitäten, die langfristiges Wachstum und Prosperität generieren, ersetzt werden. Wachstum ist nämlich eine wesentliche Voraussetzung für bessere Erträge und wird im übrigen auch von Investoren deutlich mehr geschätzt als eine Ergebnisverbesserung nur durch Schrumpfungs- und Kostensenkungsmaßnahmen.

Möglichkeiten zur Wertsteigerung

Die Marschrichtung geht künftig also in Richtung „aktives Wertsteigerungsmanagement“, welches sowohl eine Option zur „Fokussierung“ als auch zur „Diversifizierung“ beinhalten kann. Dieses bedeutet gleichzeitig Diversifikation in gut überschaubare, neue Geschäftsfelder, Stär-

kung der „Kerngeschäfte“ und Veräußerung von „nicht wertschaffenden“ Unternehmensteilen oder Geschäftsfeldern.

Im Rahmen einer solchen zukunfts- und wachstumsorientierten Portfoliosteuerung bietet das derzeit umfassend diskutierte „Shareholder-Value-Konzept“ einen erheblichen praktischen Nutzen, da hierdurch erstmalig ein meßbares „aktives Wertsteigerungsmanagement“ möglich wird. Der Kern des Shareholder-Value-Ansatzes besteht darin, daß der Unternehmenserfolg am ökonomischen Wert zu messen ist, der für die Unternehmenseigentümer geschaffen wird. Dabei werden vorhandene, geplante und alternative Strategien mit dem Ziel bewertet, nicht nur „Schwachstellen“ zu eliminieren, sondern vor allem – unter Berücksichtigung der wesentlichen Wachstumsfaktoren – existierende Vorteile zu stärken und neue Wertsteigerungsmöglichkeiten zu schaffen.

Harald Link und Erik Doerges, Link & Partner, Hamburg