

HOLDING: 10 ANSATZPUNKTE, WO DIE MUTTER ZU HILFE KOMMEN KANN

1. Größe und Alter

In alten, großen und erfolgreichen Tochterunternehmen haben der bürokratische Apparat und die Gemeinkosten häufig einen Umfang erreicht, der sich von innen heraus nur schwer verringern lässt. Kleine, junge Unternehmen haben dagegen oft ungenügende Fachkenntnisse, Probleme mit der Managernachfolge und zu geringe Finanzmittel, um eine Rezession durchzustehen. Sind solche Faktoren also relevant für das Mutterunternehmen, um Beistand zu leisten?

2. Management

Beschäftigt das Tochterunternehmen im Vergleich zu seinen Konkurrenten auch sehr qualifizierte Manager? Konzentrieren sich seine Führungskräfte auf die richtigen Ziele? Muss das Unternehmen etwa Personal anwerben und halten, das über selten anzutreffende Fähigkeiten verfügt?

3. Geschäftsdefinition

Die Manager im Tochterunternehmen können eine irriige Vorstellung davon hegen, wie das Geschäft aussehen sollte und dementsprechend ein Marktsegment anpeilen, das entweder zu klein oder zu groß ist. In ähnlicher Weise können sie entweder auf zu viel oder zu wenig vertikale Integration setzen. Der Trend zum Outsourcing und zur Bildung von Allianzen verändert die Definition des Geschäfts bei vielen Unternehmen und schafft damit neue Möglichkeiten einer mütterlichen Einflussnahme. Ist also jede Geschäftseinheit im Portfolio so definiert, dass ihr Wettbewerbsvorteil maximiert wird?

4. Vorhersehbare Fehler

Verführt die Art oder die augenblickliche Lage eines Unternehmens seine Manager dazu, vorhersehbare Fehler zu begehen? An früher getroffenen Entscheidungen unbeirrt festzuhalten kann z.B. bedeuten, dass es an Aufgeschlossenheit für neue geschäftliche Optionen fehlt. Die Reife eines Unternehmens führt häufig zu ausufernder Diversifizierung. Lange Produktzyklen können dazu verleiten, sich allzusehr auf alte Produkte zu verlassen; und stark konjunkturabhängige Absatzmärkte können zu Überinvestitionen im Aufschwung führen.

5. Verbindungen

Könnte das Tochterunternehmen sich wirksamer mit anderen Unternehmen zusammentun, um seine Leistungsfähigkeit oder Marktposition zu verbessern? Fällt es schwer oder ist es kompliziert, ohne Hilfe der Muttergesellschaft Verbindungen zu den einzelnen Geschäftseinheiten herzustellen?

6. Allgemeine Fähigkeiten

Verfügt das Tochterunternehmen über Fähigkeiten, die es mit anderen Unternehmen im Portfolio teilen sollte?

7. Spezielle Fachkunde

Könnte das Tochterunternehmen von besonderen Fähigkeiten oder Fachkenntnissen im Besitz der Muttergesellschaft profitieren?

8. Externe Beziehungen

Gibt es externe Personengruppen, die an dem Tochterunternehmen ein Interesse haben - Aktionäre, Behörden, Gewerkschaften oder Zulieferer - und mit denen das Mutterunternehmen besser umgehen sollte als derzeit?

9. Wichtige Entscheidungen

Stehen im Tochterunternehmen wichtige Entscheidungen in Bereichen an, für die es ihm an Fachwissen fehlt, wie beispielsweise bei Investitionen in China, einem größeren Firmenkauf oder einer erheblichen Erweiterung der Kapazitäten? Hat das Unternehmen Schwierigkeiten von einem externen Kapitalgeber zu erwarten, wenn es die Mittel für solche größeren Investitionen bekommen will?

10. Wichtige Veränderungen

Muss das Tochterunternehmen wichtige Veränderungen auf Gebieten vornehmen, wo sein eigenes Management wenig Erfahrung besitzt?

Quelle: HM 4/95