

Beteiligungsgesellschaften

Eigenschaften dezentraler Organisationsmodelle

Über Berkshire Hathaway, Danaher Corporation und Lifco AB

Gastbeitrag von Gunter Burgbacher, Greiff capital management AG und VVO Habberger AG



Gunter Burgbacher ist der Portfoliomanager und einer der Initiatoren des AFB Global Equity Select, kurz AFB (WKN: A2JQC und A2PE00). Er ist seit 2003 Financial Consultant, zertifiziert nach: 34 c, d, f, i GewO und verfügt zusätzlich über eine langjährige Expertise im Anlagensegment für börsennotierte Beteiligungsgesellschaften. Seit Januar 2019 ist er neben der VVO Habberger AG auch für die Greiff capital management AG tätig. Der AFB ist ein international anlegender Investmentfonds, der zum ersten Mal ausschließlich in Aktien von börsennotierten Beteiligungsgesellschaften, Holdings und Mischkonzernen investiert. Das Fondsmanagement selektiert die besten Investmentideen, gewichtet diese gleich, achtet darauf, Redundanzen zu vermeiden, und hält eine Cashposition für chancenreiche Investments. Mit einer Kombination von 25 bis 40 Beteiligungsgesellschaften hat der Aktienfonds unter dem Aspekt der Diversifizierung institutionellen Charakter.

Einige sehr erfolgreiche börsennotierte Beteiligungsgesellschaften entwickeln langfristig ausgerichtete und diversifizierte Ökosysteme von Portfoliounternehmen oder auch Tochtergesellschaften, deren Strukturen geprägt sind von dezentralen Organisationsmodellen, mit unterschiedlichem Grad an Autonomie der beteiligten Unternehmen. Die Dezentralisierung ist vor allem bei sogenannten Serial Acquirers (stark akquisitionsgetriebene „Serienübernehmer“) besonders beliebt. In diesem Beitrag beleuchten wir anhand von Unternehmensbeispielen einige Eigenschaften dieser dezentralen Organisationsmodelle.

Berkshire Hathaway (WKN: A0YJQ2; IK)

Die Gesellschaft mit den 67 komplett dazugehörigen Unternehmen und die gesamte Organisation sind von Dezentralisierung, Autonomie und Eigenverantwortung durchdrungen. Jede Tochtergesellschaft wird von ihrem eigenen CEO geführt, der weitgehend autonom ist und die operativen Entscheidungen trifft; Budgetierung, Personalmanagement, Preisgestaltung und Marketing liegen in der Verantwortung der Tochtergesellschaften. Dies umfasst auch bedeutende strategische Entscheidungen wie Fusionen und Übernahmen, die von den lokalen Führungsteams eigenständig getroffen werden können. **Berkshire Hathaway** übergibt so viel Verantwortung wie möglich an die Tochtergesellschaften und minimiert dadurch zent-

rale Aufsichtsfunktionen und die Gemeinkosten in der Zentrale auf ein Minimum. Jede Tochtergesellschaft hat einen kleinen Vorstand, in der Regel fünf Mitglieder. Warren Buffett ist Vorstandsmitglied der größeren und risikosensibleren Tochtergesellschaften. Die übrigen Direktoren werden entweder vom Berkshire-Vorstand, dem Team in Omaha oder anderen CEOs der Tochtergesellschaften gestellt. Alle weiteren Funktionen verbleiben nach den Akquisitionen bei den jeweiligen Tochtergesellschaften mit ihren eigenen Organisationsstrukturen. Das wesentliche Merkmal von Berkshires flexiblem, dezentralem Modell: Jeder CEO kann unter Achtung der Managerautonomie die Struktur entwerfen, die am besten zu seinem spezifischen Betrieb passt. Diese Praxis hat dazu beigetragen, dass viele Berkshire-Tochtergesellschaften erfolgreich mehrere Generationen von Führungskräften durchlaufen haben, wobei die Nachfolgen in der Regel nahtlos sind. Dies ist ein wesentlicher Aspekt der Unternehmensphilosophie von Berkshire Hathaway, die auf langfristiges Wachstum und den Erhalt der Unternehmenskultur ausgerichtet ist.

Danaher Corporation (WKN: 866197; IK)

Auch diese Gesellschaft zeichnet sich durch ein stark dezentralisiertes Geschäftsmodell aus, ähnlich wie bei Berkshire Hathaway. Gegründet wurde das Unternehmen 1983 von den Brüdern Steven und Mitchell Rales.

Danaher wuchs durch viele Übernahmen, die erfolgreich integriert wurden. Der diversifizierte Konzern umfasste in der Spitze die Sparten Industrie, Technologie, Life Sciences, Dental, Messtechnik und Umwelt. Die meisten Sparten wurden zwischenzeitlich erfolgreich durch Spin-offs in eigenständige Unternehmen abgespalten. Die Grundlage des jahrzehntelangen Erfolgs bildet das Danaher Business System (DBS). Dahinter verbirgt sich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der die übernommenen Firmen einem permanenten Effizienzprogramm unterzieht, angelehnt an die japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie „Kaizen“. So werden Wachstum, Margen und Cashflow kontinuierlich gesteigert. Ein wesentlicher Unterschied zu Berkshire Hathaway liegt darin, dass Danaher ein strenges unternehmensweites System von Rekrutierung und Schulung des Managements umsetzt. Dieses System basiert auf gemeinsamen grundlegenden Betriebsprinzipien, die die Schlantheit in jedem Schritt betonen und dazu beitragen, die Effizienz und Leistungsfähigkeit der Unternehmensgruppen zu maximieren. Das Vertrauen spielt auch eine entscheidende Rolle im Danaher Business Sys-

tem, das darauf abzielt, ein starkes Kultur- und Best-Practice-Programm zu fördern.

Lifco AB (WKN: A3CN22; IK)

Diese Gesellschaft beschäftigt sich mit dem Erwerb und der Entwicklung von Nischenunternehmen und ist in drei operativen Segmenten tätig: Dental, Demolition and Tools und Systems Solutions (Infrastrukturprodukte, Auftragsfertigung, Umwelttechnologie, spezielle Produkte und Transportprodukte). Das Portfolio umfasst rund 230 Unternehmen in 30 Ländern. Die Tochtergesellschaften von Lifco werden unabhängig geführt; sie tragen die volle Verantwortung für Einkauf, Vertrieb, Verkauf, Betriebskapital, kurzfristige Investitionen und Personal. Zu den Grundsätzen für die Unternehmensführung von Lifco gehören die richtige Person am richtigen Platz, motivierte Manager mit klarem Zielfokus und starkem Leistungswillen, Minimierung von Bürokratie, eine flache Organisation mit schnellen Entscheidungsprozessen, bei der das Management nah an Kunden und Markt ist, und die Konzentration auf wenige, klare Leistungskennzahlen.

Hinweis auf Interessenkonflikt (IK)

Alle drei Unternehmensbeispiele sind im AFB Global Equity Select enthalten.

Fazit

Dezentralisierung ist eine Strategie, die in vielen Unternehmen erfolgreich angewendet wird, um Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu fördern. Die richtige Balance zwischen zentralisierten Kontrollen und lokaler Autonomie ist entscheidend, um deren Vorteile voll auszuschöpfen und gleichzeitig die Gesamtziele der Organisation zu erreichen. Berkshire Hathaway, Danaher und Lifco sind herausragende Beispiele dafür, wie dezentralisierte Geschäftsmodelle bei börsennotierten Beteiligungsunternehmen, bei Danaher gepaart mit einem strukturierten unternehmensweiten Betriebssystem, dazu beitragen können, diversifizierte Unternehmensökosysteme, wie wir sie bei börsennotierten Beteiligungsunternehmen finden, erfolgreich zu führen und weiterzuentwickeln. ■

Anzeige

Bildung spenden = Chancen ermöglichen

Bildung ist das zentrale Element einer nachhaltigen Entwicklungshilfe. Seit 2007 hat die Familie Jäger Stiftung mit ihren Erträgen die Ausbildung von mehr als 330 Waisenkindern ermöglicht: Vom Besuch der Grundschule bis hin zu einem Hochschulabschluss oder dem Abschluss eines Lehrberufs innerhalb des Heimatlandes. Schließlich ist die Zukunft eines Landes an die Zukunft seiner Kinder geknüpft.

Fragen? bernd.jaeger@mopani.org | www.mopani.org

Ihre Spende kommt zu 100% bei den Kindern an, denn die Kosten für Verwaltung und Werbung werden vollständig vom Stifter übernommen.

Familie Jäger Stiftung
IBAN: DE89 7009 0500 0004 2586 81 | BIC: GENODEF1S04 (Sparda-Bank München eG)

Die Familie Jäger Stiftung ist als rein gemeinnützige Organisation anerkannt. Spenden sind daher steuerlich absetzbar. Zuwendungsbestätigungen werden gerne ausgestellt.



Diese Spendenaktion wird unterstützt von

Smart Investor