
Vorwort

Vor nicht allzu langer Zeit stand ein mittelständisches österreichisches Unternehmen mit etwa 1.000 Mitarbeitern vor der Herausforderung, dass die Umsätze in einem der adressierten Zielmärkte stark rückläufig waren. Daher wurde der Portfoliomanager mit der Aufgabe betraut, eine Marktanalyse durchzuführen, um die Positionierung der einzelnen Produkte anzupassen und potenzielle neue Marktsegmente zu identifizieren. Es verging Woche um Woche, ohne dass eine entsprechende Erhebung vorlag. Der zuständige Manager, der die Analyse in Auftrag gegeben hatte, wurde zusehends nervöser, da keine Gegenmaßnahme für den anhaltenden Rückgang definiert werden konnte, und übte zunehmend Druck auf den Portfoliomanager aus. Trotzdem hielt er auch nach einem Zeitraum von zwei Monaten das erwünschte Dokument nicht in Händen. Eines Tages sprach ihn ein Kollege des Portfoliomanagers auf dem Gang an und teilte ihm mit, dass der betroffene Mitarbeiter fast rund um die Uhr an der Analyse arbeite, aber sich sein Elaborat nicht zu übermitteln getraue, da er ja nicht wisse, ob das Ergebnis „richtig“ sei. In seiner perfektionistischen Art wollte der Portfoliomanager eine hochwertige Arbeit abliefern, hatte aber keinen Maßstab dafür, diese inhaltlich zu bewerten.

Diese und zahlreiche vergleichbare Begebenheiten, die wir in den letzten Jahren beobachten konnten, waren der Anstoß, ein Buch zum Thema Portfoliomanagement zu schreiben. Portfoliomanagement ist mit Sicherheit eine der ambivalentesten Aufgaben in einem Unternehmen. In keiner anderen Rolle ist das Spektrum der Anforderungen derart vielfältig und wohl wenige Funktionen sind so konfliktbehaftet wie das Portfoliomanagement. Dies fordert einen speziellen Typ Mensch, der eine breite Palette an fachlicher Qualifikation, aber auch an sozialen Fähigkeiten an den Tag legt. Allerdings sind am Arbeitsmarkt nur wenige solcher „Wunderwuzzis“ zu bezahlbaren Konditionen verfügbar und darüber hinaus wird auch der Wert der Tätigkeiten kraft ihrer indirekten Wirkung häufig deutlich unterschätzt. Daher kommt es in Unternehmen, die Produkt- oder Portfoliomanagement einführen, oftmals zu pragmatischen Besetzungen durch gute Fachkräfte, ehemalige Team- oder Projektleiter sowie Kollegen aus dem Marketing, die mit der Aufgabe betraut werden, das „Portfolio des Unternehmens zu konsolidieren und zu managen“. Die Konsequenz zeigt sich in obigem Beispiel. In diesem Fall wurde ein hervorragender, analytisch veranlagter Mitarbeiter vom Chefentwickler zum Portfoliomanager „befördert“.

Dieser stand nun vor der Herausforderung, eine Arbeit durchzuführen, deren Richtigkeit erst Jahre später beurteilt werden kann und keinesfalls durch ihn selbst zum Zeitpunkt der Erstellung.

In diesem Buch wollen wir daher vor allem die unternehmerische Natur der Aufgabe des Portfoliomanagements in ihrer Gesamtheit verdeutlichen und darüber hinaus auch auf die Voraussetzungen eingehen, die für deren Gelingen unerlässlich sind. Für Entscheider und Unternehmer soll es Anhaltspunkte liefern, die Rahmenbedingungen für Portfoliomanagement richtig zu definieren, die optimale Person für diese Aufgabe auszuwählen und deren Arbeit zu bewerten. Umgekehrt möchten wir auch für Portfoliomanager mit konkreten Beispielen, Tipps und Handlungsanregungen eine Unterstützung für die vielfältigen Aspekte ihrer Rolle bieten – wissend, dass eine Person wohl nur schwer das gesamte Spektrum abdecken kann.

Dieser Umstand hat uns auch dazu bewogen, zu dritt an diesem Buch zu schreiben. Raimund Wilhelmer bringt als Unternehmer und Berater vor allem Erfahrungen im Aufbau kleiner und mittelständischer Firmen ein, die sich mit Produkten am Markt erfolgreich positionierten. Den Blickwinkel größerer, international tätiger Unternehmen trägt Reinhard Grimm bei. Er kennt aus seiner beruflichen Praxis auch die Herausforderungen, mit denen sich Portfoliomanager angesichts komplexer Organisationsstrukturen und interner Vorgaben auseinanderzusetzen haben. Von ihm stammen vor allem jene Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt, um in einem solchen Kontext ein funktionierendes Portfoliomanagement aufzubauen und nachhaltig zu etablieren. Da es beim Management von Produktportfolios in den meisten Fällen letztlich auch darum geht, entsprechende Einnahmen und Gewinne zu erwirtschaften, betrachtet Markus Schuller das Thema Portfoliomanagement aus Investorensicht und steuert übertragbare Erkenntnisse aus der Optimierung von Portfolios im Asset Management bei. Er ist Eigentümer und Geschäftsführer eines Unternehmens, das sich auf die Optimierung der Strategic Asset Allocation von Portfolios professioneller Anleger in Europa fokussiert, und kennt die Kriterien, nach denen Portfolios und Geschäftspläne beurteilt werden.

Die Beispiele, die wir in diesem Buch anführen, basieren neben frei erfundenen Illustrationen vor allem auf öffentlich zugänglichen Publikationen und realen Situationen, die wir selbst in der Praxis miterleben durften – bei denen jedoch die betroffenen Personen und Unternehmen aus Gründen der Vertraulichkeit mit fiktiven Namen bezeichnet werden.

Wir hoffen, Ihnen damit einen vielschichtigen Einblick in das Thema Portfoliomanagement zu vermitteln und dass Sie für sich selbst zahlreiche nützliche Anregungen aus diesem Buch ableiten können.

In jedem Fall wünschen wir Ihnen viel Freude beim Lesen und vor allem Erfolg bei Ihren Vorhaben rund um das Thema Portfoliomanagement!

Wien, November 2013

Reinhard Grimm
Markus Schuller
Raimund Wilhelmer

Portfoliomanagement in Unternehmen

Leitfaden für Manager und Investoren

Grimm, R.; Schuller, M.; Wilhelmer, R.

2014, XVI, 332 S. 70 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00259-6