

Entscheidungsfähigkeit im Verbund wiederhergestellt.

...damit Führung ihre strategische Wirkung behält und Gremien komplexe Vorhaben zielgerichtet mittragen.

Ausgangslage

Holding-Struktur mit mehreren operativen Gesellschaften.

Gremien greifen tief in das operative Geschäft ein.

Entscheidungsprozesse werden langsam, Abstimmungen konfliktär.

Führung verliert an Autorität in Umsetzung und Kommunikation.

Ziel: Governance so gestalten, dass Tempo, Verantwortung und strategische Durchschlagskraft gesichert sind.

Vorgehen (kompakt)

01 \ Governance-Analyse auf Top-Level

Führung, Gremien, Entscheidungsarchitektur – klare Ambitions- und Zuständigkeitsdefinition.

02 \ Führungsrahmen für die Managementebene

Gestärkte Umsetzungskompetenz – klare Linien, Verantwortungsräume, Kommunikationswege.

03 \ Synchronisation zu Gesellschafterinteressen

Gemeinsame Ausrichtung: wirtschaftliche Ziele, Machthandeln, Erwartungsmanagement.

Resultate für den Gesamtverbund

- **Höhere Geschwindigkeit** in strategischen Entscheidungen
- **Wirkungsvollere Geschäftsführung** – mehr Handlungsspielraum
- **Gremien entlastet** – klare Rolle + bessere Entscheidungsqualität
- **Planungssicherheit** für Markt-, Prozess- und Kostenentscheidungen

Resultate für die Geschäftsführung

- **Souveränes Auftreten** gegenüber Gremien und Schlüsselpersonen
- **Manövriertfähigkeit** in komplexen Interessenlagen
- **Stabile Legitimation** strategischer Maßnahmen

CTA

Komplexe Governance bremst Entscheidungen?

In 30 Minuten schaffen wir **belastbare Optionen für mehr Entscheidungs- und Umsetzungskraft** im Verbund.

STUDY CASE – Governance-Klärung in einer Holding mit fünf Tochtergesellschaften

Ausgangslage

Fünf kommunale Unternehmen (Versorgung und Dienstleistungen) waren in eine Holdingstruktur eingebunden, die ursprünglich mit einem Beherrschungsvertrag als steuerlicher Querverbund konzipiert worden war.

Mit der Bestellung eines neuen Holding-Geschäftsführers entstanden unterschiedliche Vorstellungen über die Rolle und Reichweite der Holding:

- Die Töchter sahen die Holding weiterhin als schlankes, steuerlich motiviertes Konstrukt
- Die Holding wollte Shared Services etablieren (Personal, IT, Buchhaltung) und Aufgaben zentralisieren.

Der Dienstleistungsvertrag zwischen Holding und Töchtern erwies sich mit den völlig unterschiedlichen Auffassungen zur Rolle der Holding in der Praxis als gordischer Knoten.

Die Geschäftsführer der Tochtergesellschaften nahmen mit ihren Standpunkten zu den Sachthemen in der Umsetzung des Dienstleistungsvertrages eine Haltung ein, die zu Blockaden, Misstrauen, und Stillstand in wesentlichen Entscheidungsfeldern führte.

Herausforderung / Spannungsfeld

- gegenläufige Auffassungen über die Struktur und Steuerungslogik der Holding
- unausgesprochene Vorbehalte zum Standpunkt des jeweils Anderen
- unterschiedliche Governance-Interpretationen trotz vertraglicher Regelungen
- blockierte Entscheidungen, die für die wirtschaftliche Zukunft der Unternehmen elementar waren
- persönliche Befindlichkeiten beeinflussten zunehmend Sachentscheidungen

Der Auftrag lautete, die Führungsmannschaft der Holding und der Tochtergesellschaften in ein gemeinsames Rollen-, Verantwortungs- und Steuerungsverständnis zu führen.

Vorgehensweise

1. Analyse der Governance-Struktur

- Sichtung der formellen Führungs- und Verantwortungslogiken (Beherrschungs- und Dienstleistungsvertrag)
- Identifikation der faktischen Machtlinien und realen Entscheidungswege
- Klärung systemischer Spannungen zwischen Steuerung, Autonomie und politischer Erwartung

2. Moderierte Top-Level-Dialoge

- Strukturierung der zentralen Konfliktlinien, ohne einzelne zu exponieren
- Offenlegung der systemrelevanten Spannungsfelder: Steuerung vs. Autonomie
- Gemeinsames Erarbeiten möglicher Modelle für die zukünftige Zusammenarbeit
- Klärung, welche Aufgaben sinnvoll zentralisiert werden können – und welche nicht
- Übersetzung der Ergebnisse in klare Rollen- und Verantwortungsmodelle

3. zusätzliche Einzelgespräche mit allen Geschäftsführern mit voller Transparenz für alle

- Reflexion der persönlichen Motive, Erwartungen und Vorbehalte
- Klärung individueller Rollenbilder und Führungsverständnisse
- Erfassung der unterschiedlichen Visionen zum Zusammenspiel von Holding und Töchter
- Sichtbarmachung der inneren Entscheidungskriterien und der „nicht ausgesprochenen“ Themen

4. Systematische Abstimmung eines tragfähigen Zielbildes

- Vergleich der Modelle auf wirtschaftliche, organisatorische und kulturelle Tragfähigkeit
- Entwicklung eines Konsenses über die künftige Governance
- Erarbeitung von Leitplanken für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit
- Definition der zentralen Funktionen, die in der Holding sinnvoll aufgestellt werden

5. Abschlussrunde & Umsetzungskorridor

- Festlegung eines abgestimmten Vorgehens für die nächsten 12 Monate
- Synchronisierung der Erwartungen aller Geschäftsführer
- Stabilisierung der Zusammenarbeit über gemeinsame Kommunikations- und Führungswege
- Einrichtung eines Monitoring-Rahmens zur Überprüfung der Umsetzung

Ergebnisse

1. Ein gemeinsames Führungs- und Governance-Verständnis

Die Geschäftsführer einigten sich auf ein schlankes, klar definiertes Holding-Modell, das steuerliche und strategische Funktionen stärkt, aber operative Autonomie der Töchter respektiert.

2. Einigung auf ausgewählte Shared Services

Personal und IT wurden sinnvoll zentralisiert; operative Entscheidungen blieben in der Verantwortung der Tochtergesellschaften.

3. Neue Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit

Die verdeckten Konflikte verloren Wirkung. Die Beteiligten entwickelten ein Verständnis dafür, wie der jeweils andere denkt, entscheidet und führt.

4. Stabilisierung der Handlungsfähigkeit des gesamten Verbunds

Blockaden lösten sich. Projekte kamen wieder ins Laufen. Entscheidungswege wurden kürzer.

5. Reduktion von Machtkämpfen und Rollenkonflikten

Das Wechseln zwischen „Auftraggeber“ und „Auftragnehmer“ wurde durch klare Leitplanken unattraktiv und organisatorisch unnötig.

Nutzen für das Unternehmen

- Wiederherstellung der Entscheidungsfähigkeit des Verbunds
- Klarere Steuerungslogiken und geringere interne Reibungsverluste
- Wirtschaftlich sinnvoller Einsatz von zentralen Ressourcen
- Verlässlichkeit gegenüber Gesellschaftern und Aufsichtsgremien
- Stabilität für Mitarbeitende und Führungskräfte in allen Unternehmensteilen

Nutzen für die Geschäftsführer

- Klarheit über Rolle, Einfluss und Verantwortungsbereiche
- Bessere Verständigung über Prioritäten und Steuerungslogiken
- Reduktion persönlicher Spannungen und Konflikte
- Ein gemeinsames Auftreten nach innen und außen
- Stärkung der persönlichen Handlungsfähigkeit im Verbund