

HOLDING: FORMEN UND MANAGEMENT

In einer Holding sind die Kompetenzen einer Konzernleitung eingeschränkt. Die Holding als rechtlich selbständige Spitzenleitung eines Konzerns übernimmt einen unterschiedlich breiten Kanon von Konzernleitungsfunktionen.

FORMEN DER FINANZHOLDING = einfachste Form

1. Die Holding versteht sich als eine Art *Verwaltungsgesellschaft* für ein Portfolio von Finanzbeteiligungen an unterschiedlichsten selbständigen Gesellschaften. Ihr Ziel ist es, mit möglichst kleinem Aufwand Chancen einer Wertsteigerung aus Beteiligungen unter Beschränkung des Risikos zu nutzen, wobei steuerliche Aspekte typischerweise eine große Rolle spielen.
2. Die Holding versteht sich vorwiegend als *Betreuungsgesellschaft* für Tochter- und Beteiligungsgesellschaften.

MANAGEMENTHOLDING Aufgaben

1. Bestimmung der Unternehmensziele und Strategien des Gesamtkonzerns
2. Bündelung von Ressourcen für die Bewältigung wesentlicher Zukunftsaufgaben, wie z.B.
 - Entwicklung einer zukunfts tragenden neuen Technologiebasis
 - Erschließung neuer Geschäftsfelder
 - Synthese von Teilgeschäften zu einem umfassenden Systemangebot
3. konzernweite Kapital-, Liquiditäts- und Erfolgsplanung
4. Festlegung der Diversifikationspolitik in Bezug auf Produktgruppen, Technologien und regionale Märkte
5. Kauf bzw. Verkauf von Unternehmungen oder Unternehmensbeteiligungen
6. Entscheidung über Forschungs- und Investitionsschwerpunkte
7. Entwicklung der Managementkapazität in ihrer Qualität und Quantität

MANAGEMENTHOLDING Vor- und Nachteile

Vorteile	Nachteile
• hoher Grad an Entscheidungsdezentralisation, geringe Formalisierung und offene Kommunikation fördert die Innovation • relativ autonome Einheiten können sich flexibel den wechselnden Umweltbedingungen in Markt und Technologie anpassen • Diversifikation durch Firmenkauf und Eingliederung ist möglich ohne Eingriffe in die Unternehmensstrukturen und -kulturen • die Eigenständigkeit der organisatorischen Einheiten erhöht die Transparenz und die Motivation der Mitarbeiter	• schlechte Kommunikation behindert Integration und Koordination • Einengung der organisatorischen Einheiten, um die Informations- und Kontrollbedürfnisse der Obergesellschaft zu befriedigen • fragwürdige Subventionierung von organisatorischen Einheiten führt zu einer ineffizienten Ressourcenallokation • Interessengegensätze zwischen Subsystemen müssen distanziert gehandhabt werden • Bereichsegoismus und Profilierungsdrang

• die organisatorischen Einheiten sind entlastet von strategischen Problemen • die Managementholding kann sich auf ihre strategischen Aufgaben spezialisieren und sich ein hochqualifiziertes Management-Know-how aufbauen • Personen können ihrer Erfahrung und ihrem Können gemäß auf Subsysteme zugeordnet werden	einzelner organisatorischer Einheiten gewinnen durch die Dezentralisierung an Raum
--	---

MANAGEMENTHOLDING

Aufgabenverteilung

Aufgaben/Kompetenzen Holding	Aufgaben/Kompetenzen Bereichsleitung
• Formulierung von Gruppenzielsetzung und -strategie • Festlegung von Bereichszielsetzungen und -strategien (zusammen mit den Bereichsleitungen) • evtl. Genehmigung und Überwachung der operativen Pläne und Budgets der Bereiche • Beschaffung und Einsatz finanzieller Mittel • Berufung und Abberufung der wichtigsten Führungskräfte in der Gruppe (z.T. mit Verwaltungs- und Aufsichtsrat) • Aufbau und Förderung des Führungskräfte-nachwuchses • Zentrale Konzernfunktionen mit Richtlinienkompetenz und Kontrollfunktion: - o Finanzen - o Human-Ressourcen und Dienste • Konzernstäbe mit Beratungs- und Kontrollfunktion: - o Gruppenplanung und -entwicklung - o Ökologie und Risk Management - o Öffentlichkeitsarbeit	• Bereichszielsetzungen und -strategien (zusammen mit der Gruppenleitung) • Erarbeitung und Überwachung operativer Pläne und Budgets • Operative Geschäftsführung mit Ergebnisverantwortung • Verantwortung für Schlüssel- und Querschnittsfunktionen