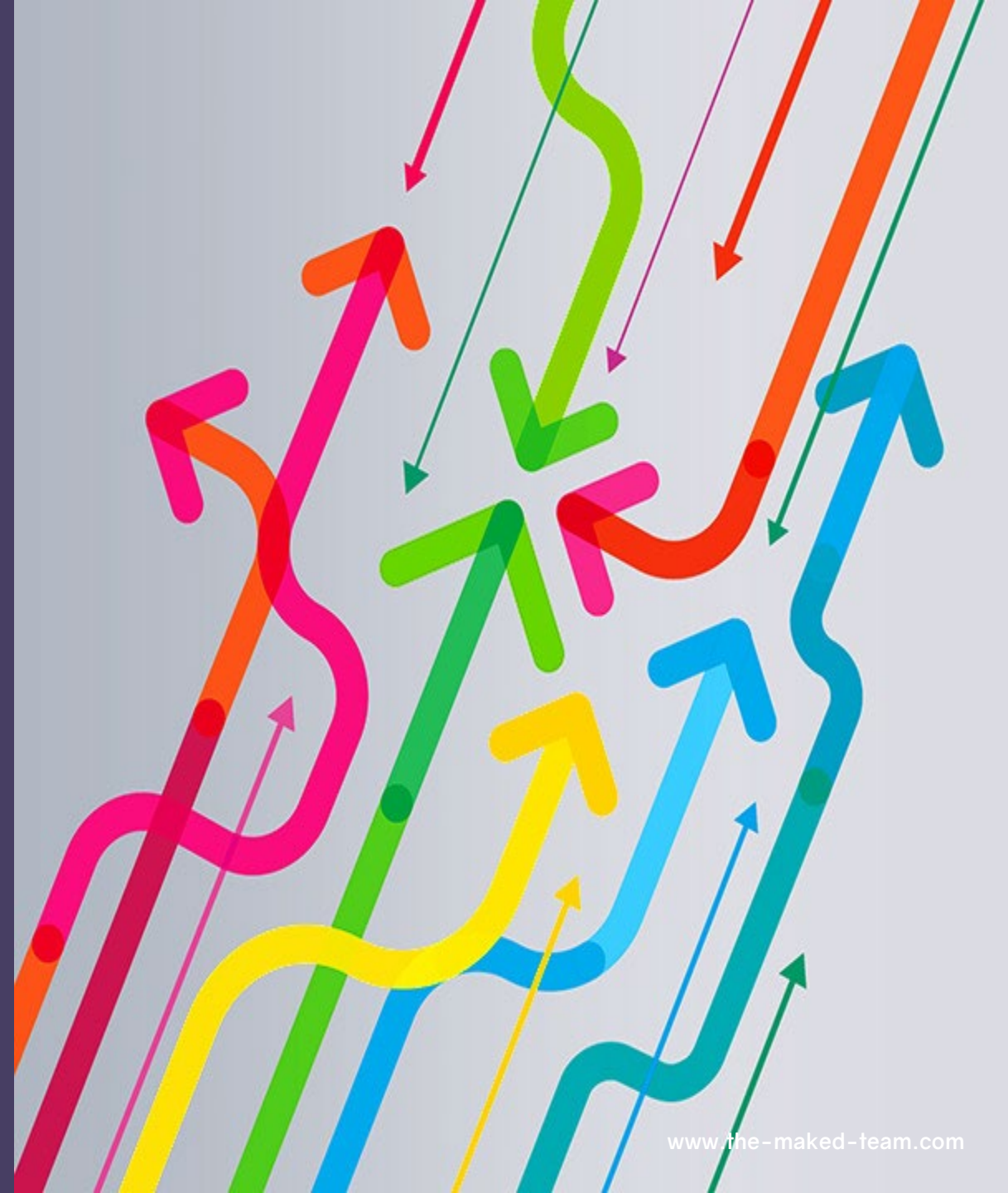


Governance für Führung und Nachfolge

Klarheit schaffen und
Zukunft sichern

Martin Auer



Agenda

01

Zielsetzung der Governance

02

Typische Situationen und Ansätze für Aufbau und Weiterentwicklung

03

Zeit für Fragen

Zielsetzung der Governance

Zielsetzung der Governance

1

Eigentümerstrategie in Führung und Entscheidungen verankern

2

Entscheidungsarchitektur ordnen und handlungsfähig halten

3

Ergebnis-, Liquiditäts- und Risikohaushalt sichern

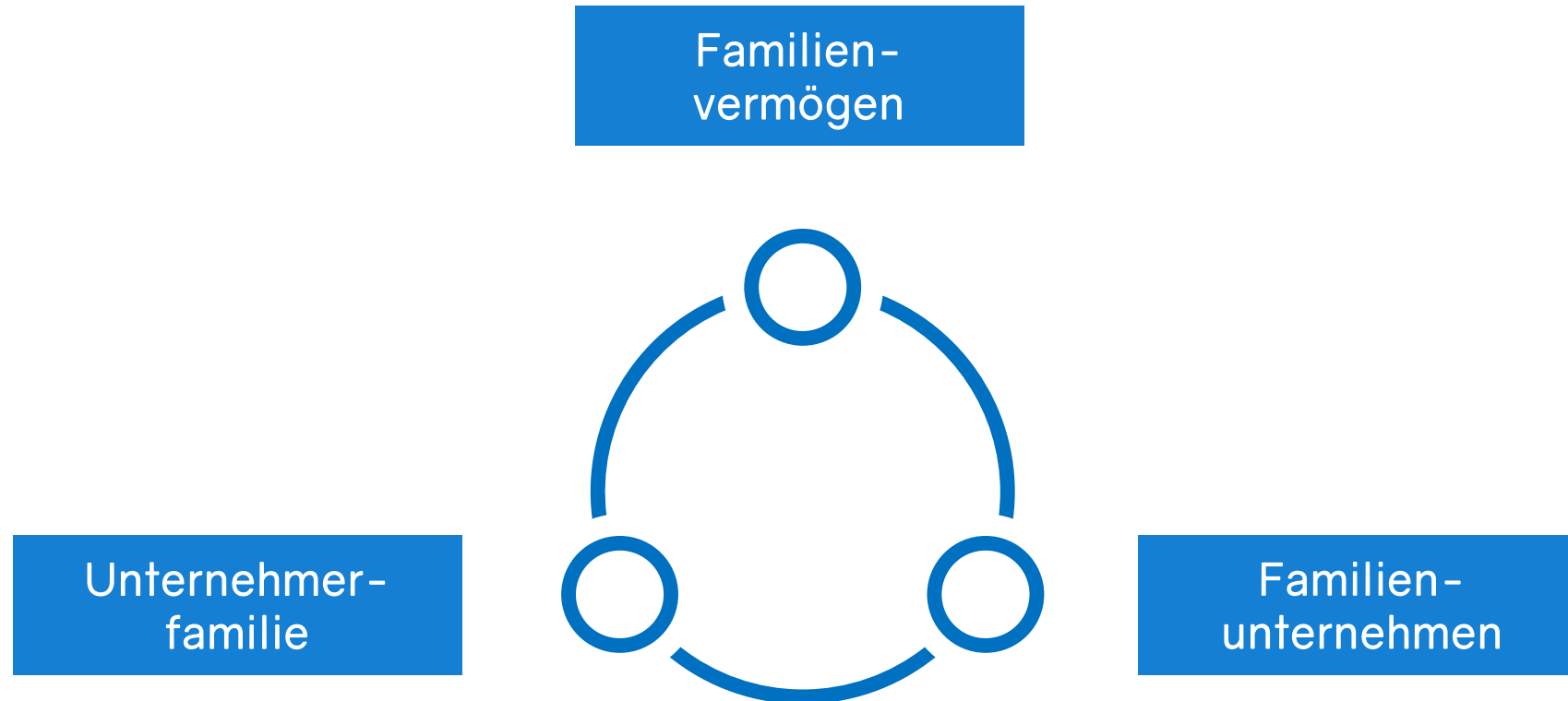
4

Nachfolge- und Konfliktfähigkeit herstellen

Parameter der Governance

Der Umfang der Governance muss zur Situation und DNA des Unternehmens und der Familie passen, um Wirksamkeit im Sinne der Zielsetzungen zu entfalten.

Parameter der Governance



Parameter der Governance

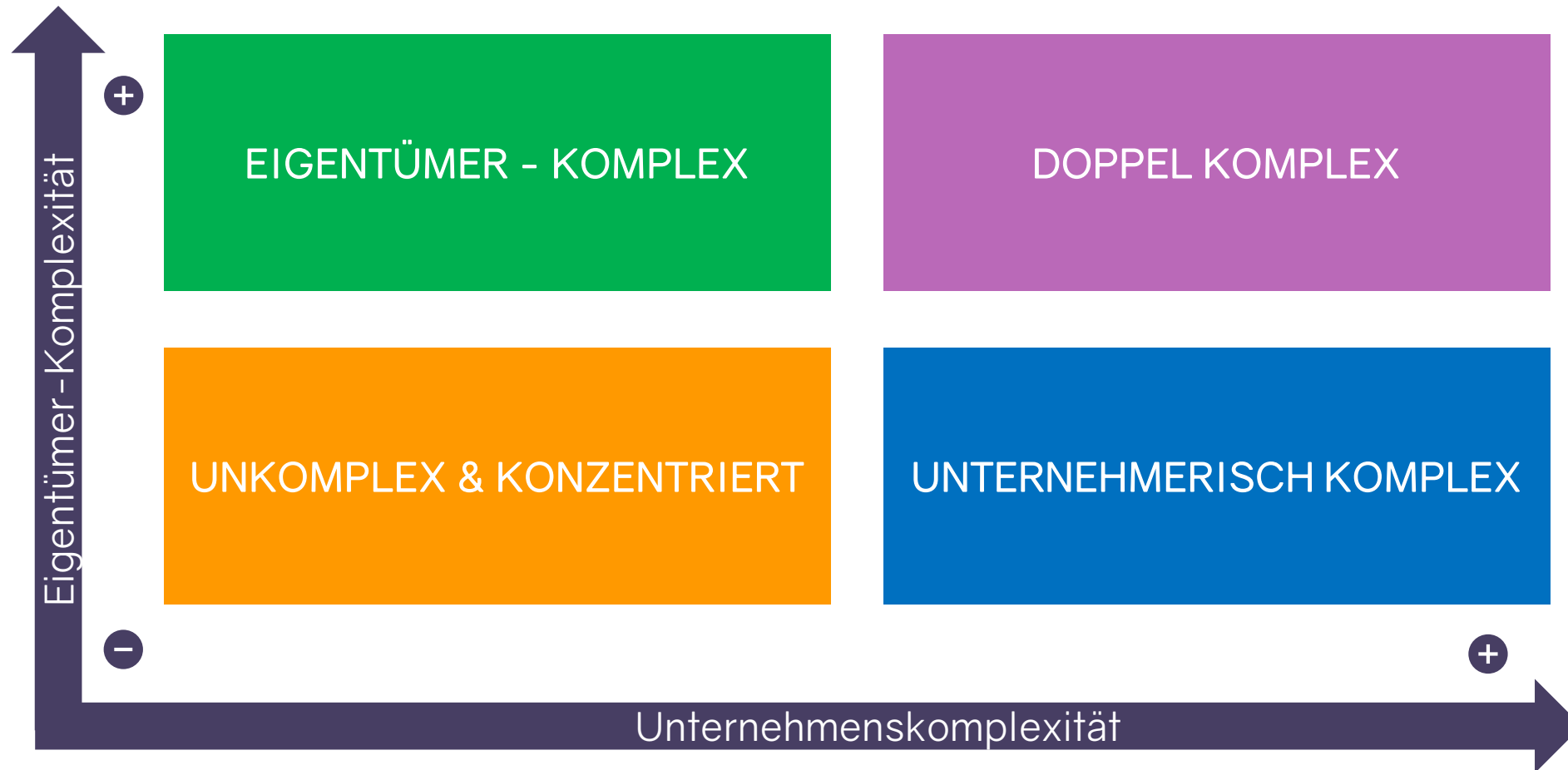
Corporate Governance

- Größe des Unternehmens oder der -gruppe
- Unternehmens- und Organisationsstruktur
- Risikograd des Geschäftsmodells
- Internationalität
- Struktur der Finanzierung
- Externes Management
- Beirat oder Aufsichtsrat

Family Governance

- Anzahl Gesellschafter
- Anzahl Gesellschafterfamilien
- Heterogenität
- Generationsstufen
- Nachfolgehorizont
- Konfliktpotenziale
- Bedeutung Unternehmen für Gesellschafter

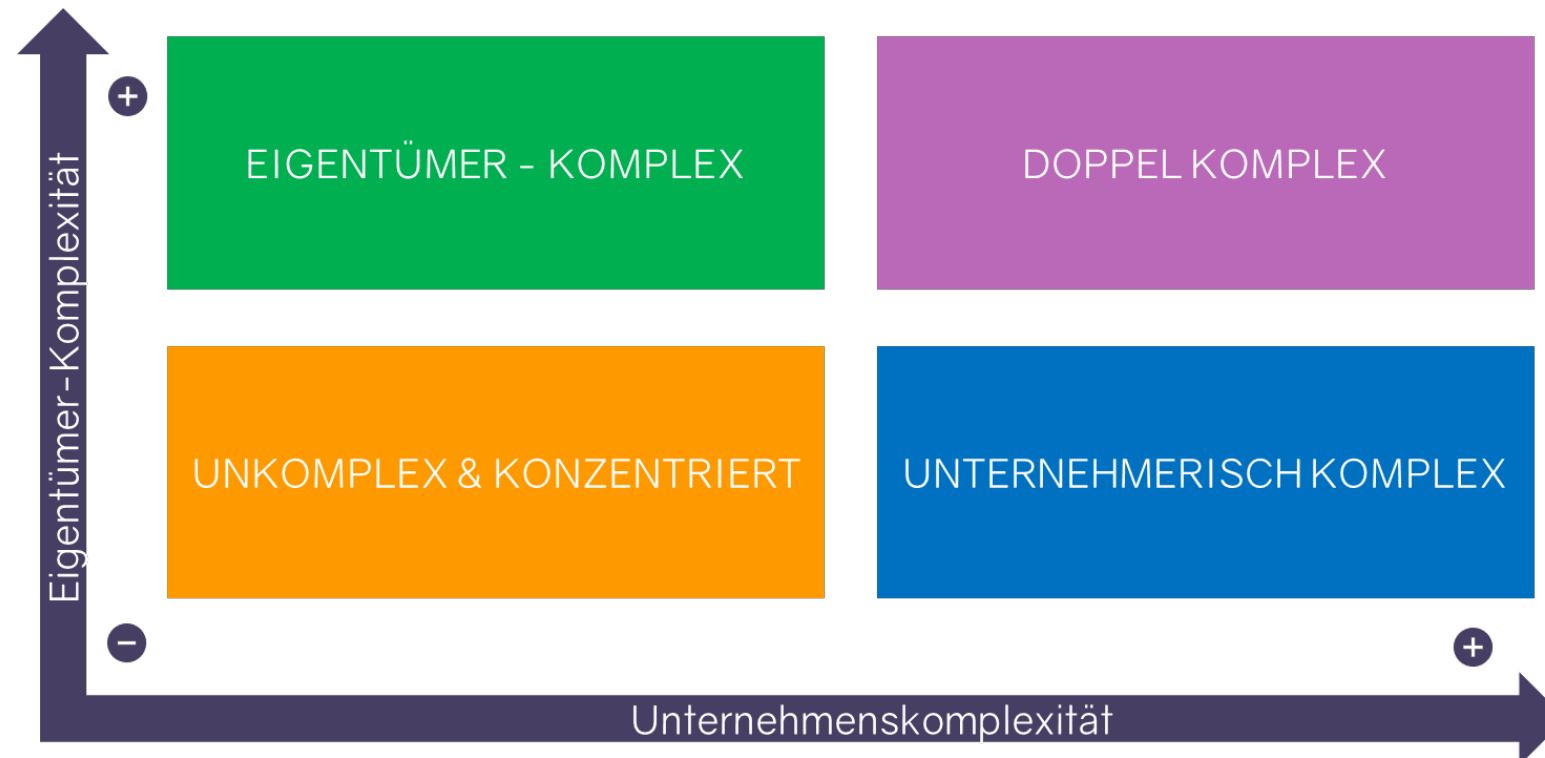
Parameter der Governance



© THE MAK'ED TEAM GmbH & Co. KG

Was ist für mein Unternehmen und meine Familie sinnvoll?

Bitte schätzen Sie Ihr Unternehmen und Ihre Unternehmerfamilie ein.



© THE MAK'ED TEAM GmbH & Co. KG

Typische Situationen und Ansätze für Aufbau und Weiterentwicklung

Typische Situation

UNKOMPLEX & KONZENTRIERT

Corporate

- Umsatz 20 – 50 Mio. €
- 2 Standorte in Deutschland
- Produktion
- Schlankes Produktportfolio

Family

- 2 Gesellschafter mit Gründer und Kind
- 1 geschäftsführender Gesellschafter

Ansätze für Aufbau + Weiterentwicklung

UNKOMPLEX & KONZENTRIERT

Corporate Governance

- Transparentes Reporting
- Klare Entscheidungsschwellen für Investitionen, Finanzierungen, etc.
- Risikomanagement mit angepasster Compliance-Struktur
- Ggf. Beirat mit einfacher Beiratsordnung oder Advisory Board

Family Governance

- Grundsätze der strategischen Ausrichtung
- Normativer Rahmen für das Unternehmen
- Grobe Nachfolgeabsicht
- Grundsätze zu Ausschüttung und Reinvestitionen
- Notfallregelung für Ausfall des geschäftsführenden Gesellschafters

Typische Situation

UNTERNEHMERISCH KOMPLEX

Corporate

- Umsatz 50 – 250 Mio. €
- mehrere Standorte
- national und international
- Projektgeschäft mit hoher Technologietiefe
- 2 geschäftsführende Gesellschafter
- Externes Management auf C-Level

Family

- 2 Gesellschafter
- Geschwister in 2. Generation
- Zu gleichen Anteilen

Ansätze für Aufbau + Weiterentwicklung

UNTERNEHMERISCH KOMPLEX

Corporate Governance

- Einfache Geschäftsordnung
- Kompetenzordnung mit Zustimmungsrechten (CAPEX, Personal, etc.)
- Transparentes Reporting und Steuerung über KPIs inkl. Covenants
- Risikomanagement mit angepasster Compliance-Struktur
- Formalisierter Beirat oder Managementgremium

Family Governance

- Gesellschafterstrategie: Ziele, Risiko, Finanzierung, M&A, Exit-Haltung
- Gesellschaftervereinbarung: Stimmrechte, Einigung, Entscheidungen
- Einfache Nachfolgeplanung: Gesellschafterebene, operative Ebene
- Regelung zu Vertretung auf Gesellschafterebene und operative Ebene

Typische Situation

EIGENTÜMER KOMPLEX

Corporate

- Umsatz 20 – 150 Mio. €
- 2 Standorte in Deutschland
- Produktion, schlankes Produktportfolio
- 1 geschäftsführender Gesellschafter einer Familie (30%)
- Familienmitglieder im Unternehmen ohne Leitungsfunktion, teilweise Gesellschafter

Family

- 9 Gesellschafter – 3. und 4. Generation
- 4 Familien (Enkel und Urenkel der Gründer)
- Ungleiche Anteilsverhältnisse der Familien mit 30%, 20%, 25%, 25%
- Großer Diskussionsbedarf über Ausschüttung, Rolle des Unternehmens
- Emotionsgeladen

Ansätze für Aufbau + Weiterentwicklung

EIGENTÜMER KOMPLEX

Corporate Governance

- Transparentes Reporting
- Klare Entscheidungsschwellen für Investitionen, Finanzierungen, etc.
- Risikomanagement mit angepasster Compliance-Struktur
- Beirat als Übersetzer im Kontext Familienwünsche und Unternehmensrealität

Family Governance

- Vollwertige Familienverfassung für Werte und Rolle des Unternehmens – Strategie – Ausschüttung – Nachfolge
- Konfliktmechanik – Handlungsfähigkeit sichern
- Familie im Unternehmen
- Familienforum: Vertreter pro Familie, Vorbereitung Beschlüsse – Stimmrechtsverträge – Pooling
- Gesellschafterkompetenz: Grundlagen Strategie, Finanzen, Governance, Entwicklung Next Gen

Typische Situation

DOPPELT KOMPLEX

Corporate

- Umsatz 100 – 500 Mio. €
- Internationale Strukturen
- Komplexes Geschäft
- Familieninternes + familienexternes Management in erster und zweiter Ebene

Family

- > 20 Gesellschafter
- Mehrere Familienstämme
- Hohe Heterogenität von Interesse
- Unterschiedliche Nähe zum Unternehmen

Ansätze für Aufbau + Weiterentwicklung

DOPPELT KOMPLEX

Corporate Governance

- Professionelles Management – Bild des mittelstandstauglicher „Konzerns“
- Geschäftsordnung und Kompetenzregelungen
- Risikomanagement und Compliance-Struktur mit hohem Reifegrad
- Starker Beirat, mehrheitlich extern und Vorsitz mit Unabhängigkeit – ggf. Ausschüsse
- Professionalisierte Nachfolge- und Vergütungslogik

Family Governance

- Integrierte Familienverfassung
- Familienrat mit definierter Schnittstelle zu Beirat und zu Gesellschafterversammlung
- Stimmrechts- und Poolverträge zur Sicherung der Handlungsfähigkeit Vermeidung von Blockanden
- Institutionalisierte Next-Gen-Programme
- Familienstrategie-Workshops

Zeit für Fragen



THE MAK'ED TEAM®

CONSULTING COMPANY