

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Weshalb Subsidiary Governance?</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Das Subsidiary Governance Modell</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Die Anwendung des Subsidiary Governance Modells in der Praxis</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Die Sechs Subsidiary Governance Module</b>	<b>19</b>
4.1	Systemmanagement	19
4.1.1	Expliziertes, erklärbares Geschäftsmodell	21
4.1.2	Abhängigkeiten und Verbindungen	23
4.1.3	Erfolgstreiber und Kernkompetenzen	24
4.1.4	Systemische Denkkultur	25
4.1.5	Systemische Prozesse	27
4.1.6	Führung und Kontinuität im Systemmanagement	28
4.2	Mission Management	29
4.2.1	Niederlassungsspezifische Strategie	29
4.2.2	Niederlassungsspezifische Erfolgskennziffern	30
4.2.3	Aufbau- und Ablauforganisation der Niederlassung	31
4.2.4	Aufbau- und Ablauforganisation der Niederlassungsaufsicht	32
4.2.5	Einsatz von Schlüsselpersonen	33
4.2.6	Nachfolgeplanung	34
4.2.7	Kultur als Führungsaufgabe	36
4.3	Integritätsmanagement	39
4.3.1	Problemlösungskultur	41
4.3.2	Verantwortungsübernahme	42
4.3.3	Gegenseitiger Respekt	43
4.3.4	Verständnis für ethisches Fehlverhalten	44
4.3.5	Prüfung ethischer Verhaltensregeln	44
4.3.6	Führung und Kontinuität im Integritätsmanagement	46
4.4	Anspruchsgruppenmanagement	46
4.4.1	Anspruchsgruppen- Auslegeordnung	48
4.4.2	Kunden und Beeinflussungs-/Kaufprozesse	49
4.4.3	Verkaufsprozess	50

4.4.4	Kundenzufriedenheit .....	51
4.4.5	Mitarbeitendenzufriedenheit .....	52
4.4.6	Personalentwicklung .....	54
4.4.7	Weitere Anspruchsgruppen .....	55
4.4.8	Führung und Kontinuität im Anspruchsgruppenmanagement .....	57
4.5	Risikomanagement .....	57
4.5.1	Ganzheitliches Risikoverständnis .....	58
4.5.2	Regelmäßige strategische Risikobewertung inkl. abgeleiteter Maßnahmen und Verantwortlichkeiten .....	60
4.5.3	Förderung des Risikobewusstseins .....	61
4.5.4	Operatives Risikomanagement .....	62
4.5.5	Führung und Kontinuität im Risikomanagement .....	63
4.6	Audit Management .....	63
4.6.1	Audit-Verständnis .....	64
4.6.2	Ausrichtung und Umfang des Audits .....	64
4.6.3	Umgang mit gesetzlichen Vorschriften .....	65
<b>5</b>	<b>Die Auswirkungen guter Subsidiary Governance auf relevante Resultatgrößen .....</b>	<b>67</b>
5.1	Wettbewerbsstärke .....	67
5.1.1	Verständnis der Wettbewerbstreiber .....	69
5.1.2	Kundenorientierung .....	69
5.1.3	Nachhaltiges Wettbewerbsverhalten und proaktive Kultur .....	70
5.2	Innovationsfähigkeit .....	70
5.2.1	Systemverständnis als Innovationsgrundlage .....	71
5.2.2	Kundenverständnis als Innovationsgrundlage .....	72
5.2.3	Innovationsfördernde Kultur .....	73
5.3	Nachhaltigkeit .....	74
5.3.1	Verständnis der Nachhaltigkeitstreiber .....	75
5.3.2	Anspruchsgruppenunterstützung .....	76
5.3.3	Innere Nachhaltigkeit der Organisation .....	76
5.4	Umsetzungsexzellenz .....	77
5.4.1	Umsetzungswille .....	77
5.4.2	Umsetzungskompetenz .....	78
5.4.3	Umsetzungsexzellenz in konkreten Prozessen .....	78
5.5	Führung .....	79
5.5.1	Ganzheitliches Verständnis .....	79
5.5.2	Führungsstärke .....	80
5.5.3	Organisation, Struktur und Kontrolle .....	80
<b>6</b>	<b>Subsidiary Governance: Fallbeispiel, Checkliste und Anwendungsarten .....</b>	<b>81</b>
6.1	Fallbeispiel Elektro AG, Freiburg .....	81
6.2	Indikatoren guter Subsidiary Governance: Eine Checkliste .....	85

---

6.3	Praktische Umsetzung: Einbindung im Führungszyklus .....	86
6.3.1	Anwendung 1: Nach Regionen.....	86
6.3.2	Anwendung 2: Nach Profitcenter .....	86
6.3.3	Anwendung 3: Kombination mit anderen Managementinstrumenten .....	86
6.3.4	Anwendung 4: Integration in Strategieentwicklungsprozess.....	88
<b>Literatur</b>	.....	89