

---

# 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, erklärbare 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
5	<b>Die Auswirkungen guter Subsidiary Governance auf relevante Resultatgrößen .....</b>	67
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
6	<b>Subsidiary Governance: Fallbeispiel, Checkliste und Anwendungsarten .....</b>	81
6.1	Fallbeispiel Elektro AG, Freiburg .....	81
6.2	Indikatoren guter Subsidiary Governance: Eine Checkliste .....	85

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