

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	1
Literatur .....	3

## **Teil I Die Führung des komplexen Unternehmens im Überblick**

<b>2 Das komplexe Unternehmen verstehen</b> .....	7
2.1 Überblick .....	7
2.2 System .....	8
2.3 Unternehmen als System .....	9
2.4 Komplexe Systeme .....	10
2.5 Komplexe Unternehmen .....	12
2.6 Ursachen der Komplexität von Unternehmen .....	13
Literatur .....	17
<b>3 Unternehmensführung verstehen</b> .....	19
3.1 Überblick .....	19
3.2 Verständnis der Unternehmensführung als Prozess .....	19
3.2.1 Kybernetik als Grundlage .....	19
3.2.2 Unternehmensführung als kybernetischer Kreis .....	21
3.3 Die wichtigen Aufgaben der obersten Führung .....	23
3.3.1 Unterscheidung von drei Kategorien von Führungsaufgaben .....	23
3.3.2 Definition von elf wichtigen Aufgaben der obersten Führung ..	24
3.3.3 Zusammenfassung der Führungsaufgaben in einem Framework ..	25
Literatur .....	26

## **Teil II Kernaufgaben**

<b>4 Werte und Ziele setzen</b> .....	31
4.1 Bedeutung .....	31
4.2 Inhalt .....	32
4.2.1 Überblick .....	32
4.2.2 Mission und Vision .....	34

4.2.3	Werte .....	35
4.2.4	Unternehmensziele. ....	36
4.2.5	Verhaltensgrundsätze .....	37
4.2.6	System der normativen Aussagen und Unternehmenskultur .....	39
4.3	Pflichten von Supervisory und Managing Board .....	39
	Literatur.....	41
<b>5</b>	<b>Die Lage beurteilen und entscheiden .....</b>	<b>43</b>
5.1	Bedeutung .....	43
5.2	Inhalt .....	44
5.2.1	Überblick .....	44
5.2.2	Lagebeurteilung und Problementdeckung .....	45
5.2.3	Problembearbeitung und Entscheidungsfindung .....	45
5.3	Pflichten von Supervisory und Managing Board .....	50
	Literatur.....	51
<b>6</b>	<b>Mitarbeiter führen und mit Stakeholdern kommunizieren .....</b>	<b>53</b>
6.1	Bedeutung .....	53
6.2	Inhalt .....	54
6.2.1	Überblick .....	54
6.2.2	Schaffung einer positiven Dynamik in der obersten Führung .....	55
6.2.3	Leadership .....	56
6.2.4	Kommunikation mit externen Stakeholdern .....	59
6.2.5	Kommunikation des Supervisory Board mit Kadern und Mitarbeitenden.....	60
6.3	Pflichten von Supervisory und Managing Board .....	61
	Literatur.....	62
<b>Teil III Analyse- und Gestaltungsaufgaben</b>		
<b>7</b>	<b>Mögliche Umfeldentwicklungen erkennen .....</b>	<b>65</b>
7.1	Bedeutung .....	65
7.2	Inhalt .....	66
7.2.1	Überblick .....	66
7.2.2	Scanning.....	67
7.2.3	Monitoring.....	68
7.2.4	Naming.....	72
7.3	Pflichten von Supervisory und Managing Board .....	73
	Literatur.....	74
<b>8</b>	<b>Das Unternehmen strategisch weiterentwickeln .....</b>	<b>75</b>
8.1	Bedeutung .....	75
8.2	Inhalt .....	77
8.2.1	Überblick .....	77

8.2.2	Definition, Planung und Kontrolle der Strategien .....	79
8.2.3	Prüfung strategischer Opportunitäten .....	82
8.2.4	Definition, Planung, Realisierung und Kontrolle der strategischen Projekte .....	83
8.3	Pflichten von Supervisory und Managing Board.....	86
	Literatur.....	87
<b>9</b>	<b>Governance und Groborganisation festlegen.....</b>	<b>89</b>
9.1	Bedeutung .....	89
9.2	Inhalt .....	90
9.2.1	Überblick .....	90
9.2.2	Corporate Governance .....	92
9.2.3	Groborganisation .....	94
9.2.4	Beteiligungs- und Partnerschaftsmanagement.....	98
9.3	Pflichten von Supervisory und Managing Board.....	99
	Literatur.....	99
<b>10</b>	<b>Die Schlüsselpositionen besetzen.....</b>	<b>101</b>
10.1	Bedeutung .....	101
10.2	Inhalt .....	101
10.2.1	Überblick .....	101
10.2.2	Definition der Schlüsselpositionen und Planung ihrer Besetzung.....	102
10.2.3	Gewinnung und Entwicklung von jungen High Potentials .....	103
10.2.4	Besetzung der Führungs- und Expertenpositionen .....	105
10.2.5	Besetzung der Positionen im Managing Board .....	105
10.2.6	Besetzung der Sitze im Supervisory Board .....	106
10.2.7	Aufbau einer Employer Brand .....	107
10.3	Pflichten von Supervisory und Managing Board.....	107
	Literatur.....	108
<b>11</b>	<b>Performance und Finanzierung steuern.....</b>	<b>109</b>
11.1	Bedeutung .....	109
11.2	Inhalt .....	109
11.2.1	Überblick .....	109
11.2.2	Steigerung des Equity Value und Sicherstellung regelmäßiger Ausschüttungen als Ziel .....	111
11.2.3	Steuerung der Geschäftstätigkeit der Geschäfte .....	111
11.2.4	Steuerung der Investitionen und Devestitionen .....	113
11.2.5	Steuerung der Finanzierung .....	116
11.2.6	Erarbeitung und Anwendung eines Konzeptes des finanziellen Controllings .....	116
11.3	Pflichten von Supervisory und Managing Board.....	117
	Literatur.....	117

<b>12 Krisen bewältigen .....</b>	119
12.1 Bedeutung .....	119
12.2 Inhalt .....	120
12.2.1 Überblick .....	120
12.2.2 Krisenprävention .....	122
12.2.3 Krisenbewältigung .....	126
12.2.4 Krisennachbearbeitung .....	128
12.3 Pflichten von Supervisory und Managing Board .....	128
Literatur .....	129
<b>Teil IV Metaaufgaben</b>	
<b>13 Entrepreneurship fördern .....</b>	133
13.1 Bedeutung .....	133
13.2 Inhalt .....	134
13.2.1 Überblick .....	134
13.2.2 Entrepreneurship-orientierte Führung durch das Top-Management .....	137
13.2.3 Organisatorische Maßnahmen zur Förderung von Entrepreneurship .....	138
13.2.4 Entrepreneurship-orientierte Rekrutierung und Bindung der Führungskräfte .....	141
13.3 Pflichten von Supervisory und Managing Board .....	142
Literatur .....	142
<b>14 Vereinfachen und Synergien schaffen .....</b>	145
14.1 Bedeutung .....	145
14.2 Inhalt .....	146
14.2.1 Überblick .....	146
14.2.2 Vereinfachung in Lagebeurteilung und Entscheidungsfindung ..	148
14.2.3 Synergieschaffung in Lagebeurteilung und Entscheidungsfindung ..	149
14.2.4 Synergieschaffung in den Marktpositionen der Geschäfte ..	149
14.2.5 Vereinfachung durch die Eliminierung unwichtiger Geschäfte ..	150
14.2.6 Synergieschaffung durch geschäftsübergreifende Ressourcen ..	152
14.2.7 Vereinfachung von Prozessen .....	153
14.2.8 Vereinfachung der Groborganisation .....	153
14.3 Pflichten von Supervisory und Managing Board .....	154
Literatur .....	155
<b>15 Schluss .....</b>	157
<b>Literatur .....</b>	159