

---

# Inhaltsverzeichnis

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

## Teil I Die Führung des komplexen Unternehmens im Überblick

<b>2</b>	<b>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</b>	<b>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</b>	<b>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

VII

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