

1	Weshalb Subsidiary Governance?	1
	Literatur.	8
2	Das Subsidiary Governance Modell	11
3	Die Anwendung des Subsidiary Governance Modells in der Praxis	15
	Literatur.	22
4	Die sechs Subsidiary Governance Inhaltsmodule	23
4.1	Systemmanagement	23
4.1.1	Expliziertes, erklärbares Geschäftsmodell.	25
4.1.2	Abhängigkeiten und Verbindungen	27
4.1.3	Erfolgstreiber und Kernkompetenzen	29
4.1.4	Systemische Denkkultur	30
4.1.5	Systemische Prozesse.	32
4.1.6	Führung und Kontinuität im Systemmanagement	34
4.2	Mission Management.	34
4.2.1	Niederlassungsspezifische Strategie	35
4.2.2	Niederlassungsspezifische Erfolgskennziffern.	36
4.2.3	Aufbau- und Ablauforganisation der Niederlassung	37
4.2.4	Aufbau- und Ablauforganisation der Niederlassungsaufsicht	39
4.2.5	Einsatz von Schlüsselpersonen	40
4.2.6	Nachfolgeplanung	41
4.2.7	Kultur als Führungsaufgabe.	43
4.3	Integritätsmanagement.	46
4.3.1	Problemlösungskultur	49
4.3.2	Verantwortungsübernahme.	49
4.3.3	Gegenseitiger Respekt	50
4.3.4	Verständnis für ethisches Fehlverhalten.	51
4.3.5	Prüfung ethischer Verhaltensregeln	52
4.3.6	Führung und Kontinuität im Integritätsmanagement	53

4.4	Erweitertes Stakeholder- bzw. Anspruchsgruppenmanagement	54
4.4.1	Anspruchsgruppen-Auslegeordnung	55
4.4.2	Kunden und Beeinflussungs-/Kaufprozesse.	57
4.4.3	Verkaufsprozess	57
4.4.4	Kundenzufriedenheit	59
4.4.5	Mitarbeitendenzufriedenheit	61
4.4.6	Personalentwicklung	63
4.4.7	Weitere Anspruchsgruppen	64
4.4.8	Führung und Kontinuität im Anspruchsgruppenmanagement	66
4.5	Risikomanagement.	66
4.5.1	Ganzheitliches Risikoverständnis	68
4.5.2	Regelmäßige strategische Risikobewertung inkl. abgeleiteter Maßnahmen und Verantwortlichkeiten	69
4.5.3	Förderung des Risikobewusstseins	71
4.5.4	Operatives Risikomanagement.	71
4.5.5	Führung und Kontinuität im Risikomanagement.	72
4.6	Audit Management.	73
4.6.1	Audit-Verständnis.	73
4.6.2	Ausrichtung und Umfang des Audits.	74
4.6.3	Umgang mit gesetzlichen Vorschriften	74
	Literatur.	76
5	Die Auswirkungen guter Subsidiary Governance auf relevante Resultatgrößen	79
5.1	Wettbewerbsstärke	79
5.1.1	Verständnis der Wettbewerbstreiber.	81
5.1.2	Kundenorientierung	82
5.1.3	Nachhaltiges Wettbewerbsverhalten und proaktive Kultur	82
5.2	Innovationsfähigkeit.	83
5.2.1	Systemverständnis als Innovationsgrundlage.	83
5.2.2	Kundenverständnis als Innovationsgrundlage	85
5.2.3	Innovationsfördernde Kultur	85
5.3	Nachhaltigkeit	89
5.3.1	Verständnis der Nachhaltigkeitstreiber	90
5.3.2	Anspruchsgruppenunterstützung	92
5.3.3	Innere Nachhaltigkeit der Organisation	92
5.4	Führung	93
5.4.1	Ganzheitliches Verständnis	93
5.4.2	Führungsstärke.	94
5.4.3	Arbeitswelt 4.0.	94
5.4.4	Organisation, Struktur und Kontrolle.	95

5.5	Digitale Reife	96
5.5.1	Handlungsfelder der digitalen Transformation	97
5.5.2	Reifegrad der wichtigsten digitalen, strategische Themen	98
5.5.3	Mit einer digitalen Roadmap Defizite reduzieren und Potenziale nutzen	100
5.6	Umsetzungsexzellenz	100
5.6.1	Umsetzungswille	100
5.6.2	Umsetzungskompetenz	101
5.6.3	Umsetzungsexzellenz in konkreten Prozessen	101
	Literatur	102
6	Subsidiary Governance: Fallbeispiel, Checkliste und Anwendungsarten . . .	105
6.1	Fallbeispiel Elektro AG, Freiburg	105
6.2	Indikatoren guter Subsidiary Governance: Eine Checkliste	109
6.3	Praktische Umsetzung: Einbindung im Führungszyklus	109
6.3.1	Anwendung 1: Nach Regionen	111
6.3.2	Anwendung 2: Nach Profitcenter	111
6.3.3	Anwendung 3: Kombination mit anderen Managementinstrumenten	112
6.3.4	Anwendung 4: Integration in Strategieentwicklungsprozess	112
	Literatur	113