

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Weshalb Subsidiary Governance? . . . . .</b>                                | <b>1</b>  |
|          | Literatur . . . . .  | 8         |
| <b>2</b> | <b>Das Subsidiary Governance Modell . . . . .</b>                              | <b>11</b> |
| <b>3</b> | <b>Die Anwendung des Subsidiary Governance Modells in der Praxis . . . . .</b> | <b>15</b> |
|          | Literatur . . . . .  | 22        |
| <b>4</b> | <b>Die sechs Subsidiary Governance Inhaltsmodule . . . . .</b>                 | <b>23</b> |
| 4.1      | Systemmanagement . . . . .   | 23        |
| 4.1.1    | Expliziertes, erklärbare 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        |
| <b>5</b>            | <b>Die Auswirkungen guter Subsidiary Governance auf relevante Resultatgrößen . . . . .</b>               | <b>79</b> |
| 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<br>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        |
| <b>6</b> | <b>Subsidiary Governance: Fallbeispiel, Checkliste und Anwendungsarten . . . . .</b> | <b>105</b> |
| 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<br>Managementinstrumenten . . . . .             | 112        |
| 6.3.4    | Anwendung 4: Integration in Strategieentwicklungsprozess . . . . .                   | 112        |
|          | Literatur . . . . .  | 113        |