



Erfolgreich mit Niederlassungen

International tätige Unternehmen sind dann nachhaltig erfolgreich, wenn Niederlassungen integrierter Teil der Leistungserbringung sind. Steuerung und Kontrolle wird grenz- und kulturübergreifend und damit zur Herausforderung. Gute Steuerung und Kontrolle von Niederlassungen (englisch Subsidiary Governance) zeichnet sich aus durch eine Abdeckung aller geschäftsrelevanten Themen und eine konsistente Umsetzung. Nicht nur traditionelle Themen wie Umsatzvorgaben oder Deckungsbeitragsziele sind relevant, sondern auch die „Qualität der Niederlassung“ im Gesamtkontext. Dieses Factsheet fasst die Indikatoren guter Subsidiary Governance zusammen und zeigt einige konkrete Fragen auf. Details und Background siehe Handbuch „Erfolgreich mit Niederlassungen – Subsidiary Governance“, Renz P. & Böhler N. Publikation im VERSUS Verlag, Herbst 2011.

Beispiele konkreter Fragen (Auszug)

Abhängigkeiten und Verbindungen

Wird abgefragt auf Stufe...	1	2	3
Ich verstehe die Abhängigkeiten von Lieferanten, Kunden und dem Markt	x	x	x
Partnering- und Sourcing-Entscheidungen werden regelmässig auf ihre strategische Auswirkung hin überprüft	x	x	
Wir nehmen aktiv Einfluss auf unser relevantes Umfeld (z.B. Normen, Vorschriften, Infrastruktur etc.)	x	x	

Messbare Niederlassungs-Erfolgskennziffern

Den Niederlassungen werden konkrete Erfolgskennziffern vorgegeben	x		
Ich kenne die relevanten Erfolgskennziffern zur Messung des Erfolgs der Niederlassung		x	x
In unseren Management-Sitzungen werden diese Erfolgskennziffern regelmässig diskutiert und geprüft	x	x	x
*Wir überprüfen regelmässig die Relevanz unserer Erfolgskennziffern	x	x	

Existenz einer Problemlösungskultur

In unserem Bereich kann man Probleme offen ansprechen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen	x	x	x
Über Fehler offen zu kommunizieren ist explizit Teil unserer Unternehmenskultur	x	x	x
<i>Dilemma Frage:</i> Das Management arbeitet problemorientiert # Das Management arbeitet lösungsorientiert	x	x	x

* Frage wird nur gestellt, falls die vorherigen Fragen auf einen hohen Qualitätsgrad hinweisen

Zielgerichtete Verkaufsprozesse

Wir haben klar definierte Abläufe für den Verkauf	x	x	x
Für unterschiedliche Kundengruppen gibt es entsprechende Verkaufsprozesse	x	x	x
Im Verkaufsprozess können wir sowohl auf Ressourcen vor Ort als auch auf Ressourcen des Mutterhauses zurückgreifen	x	x	x

Ganzheitliches Risikoverständnis

Wir bewerten kontinuierlich Nachrichten aus verschiedenen internen und externen Quellen dahingehend, wie sie unser Geschäft beeinflussen	x	x	x
<i>Dilemma Frage:</i> Wir erkennen und vermeiden Risiken # Wir erkunden Chancen und Innovationspotenziale	x	x	x
Wir haben einen Risikokatalog, den wir immer wieder neu anpassen	x	x	
Wir sind mit dem Risikobewusstsein in unserem Unternehmen rundum zufrieden	x	x	

Verständnis Auditorganisation und -kultur

Wir kennen den Nutzen interner und externer Audits sowie die Audit-Funktionen des Verwaltungsrates	x	x	x
Es ist Teil unserer Kultur, "Checks and Balances" in unsere operativen Prozesse zu integrieren	x	x	x
Wir haben ein umfassendes und dokumentiertes internes Kontrollsystem	x	x	x
*Wir überprüfen unsere Audit-Organisation periodisch	x	x	

Indikatoren guter Subsidiary Governance – eine Checkliste

Nachfolgend die technischen Namen der Indikatoren guter Subsidiary Governance. Für Erklärung und Beispiele siehe Handbuch.

SYSTEMMANAGEMENT

1. Existenz eines explizierten und erklärbaren Geschäftsmodells
2. Abhängigkeiten und Verbindungen
3. Erfolgstreiber und Kernkompetenzen
4. Systemische Denkkultur
5. Systemische Prozesse
6. Führung und Kontinuität

MISSION MANAGEMENT

7. Existenz einer niederlassungsspezifischen Strategie/Taktik und deren periodische Überprüfung der Gültigkeit
8. Existenz messbarer Niederlassungs-Erfolgskennziffern, die kontrolliert/überwacht werden
9. Existenz und Umsetzung einer Aufbau- und Ablauforganisation der Niederlassung
10. Existenz und Umsetzung einer Aufbau- und Ablauforganisation der Niederlassungsaufsicht
11. Einsetzung und Qualifizierung der Schlüsselpersonen
12. Aktive Nachfolgeplanung
13. Bewusstsein der eigenen Kultur und Wahrnehmen von Kultur als Führungsaufgabe

INTEGRITÄTSMANAGEMENT

14. Existenz einer Problemlösungskultur
15. Verantwortungsübernahme
16. Existenz gegenseitigen Respekts
17. Existenz eines Verständnisses für ethisches Fehlverhalten
18. Existenz eines Systems zur regelmäßigen Prüfung ethischer Verhaltensregeln
19. Führung und Kontinuität

ANSPRUCHSGRUPPEN-MANAGEMENT

20. Existenz einer Anspruchsgruppen-Auslegeordnung
21. Identifikation der Kunden, des Beeinflussungs- und Kaufprozesses
22. Existenz eines proaktiven, strukturierten, zielgerichteten Verkaufsprozesses, der gemessen wird
23. Messen der Kundenzufriedenheit, Diskussion und Umsetzung der Korrekturmassnahmen
24. Messen der Mitarbeiterzufriedenheit, Diskussion und Umsetzung von Korrekturmassnahmen
25. Mitarbeiterbeurteilung, Qualifikationsgespräch, Mitarbeiterentwicklungsmassnahmen
26. Identifikation und Berücksichtigung der sonstigen Stakeholder (alle ausser Kunden und Mitarbeitende)
27. Führung und Kontinuität

RISIKOMANAGEMENT

28. Ganzheitliches Risikoverständnis
29. Regelmäßige strategische Risikobewertung inkl. abgeleiteter Massnahmen und Verantwortlichkeiten
30. Risikoschulungsprogramme zur Sensibilisierung / Bewusstseinsförderung
31. Operatives Risikomanagement
32. Führung und Kontinuität

AUDIT MANAGEMENT

33. Verständnis der Auditorganisation und -kultur
34. Ausrichtung und Umfang des Audits
35. Umgang mit gesetzlichen Vorschriften