

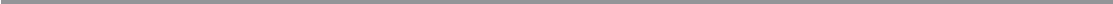
Rudolf Grünig

Komplexe Unternehmen erfolgreich führen

Herausforderung für Supervisory und
Managing Board



Springer Gabler



Komplexe Unternehmen erfolgreich führen

Rudolf Grünig

Komplexe Unternehmen erfolgreich führen

Herausforderung für Supervisory und
Managing Board

Rudolf Grünig
Lehrstuhl für Unternehmensführung
Universität Fribourg
Fribourg, Schweiz

ISBN 978-3-662-63001-3 ISBN 978-3-662-63002-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63002-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Anspruchsvolle Aufgabenstellungen haben mich schon immer fasziniert: Es ist nicht von Anbeginn an klar, dass sie erfolgreich gemeistert werden können. Entsprechend fordern sie. Gleichzeitig fördern sie aber auch, indem sie neue Erkenntnisse ermöglichen.

Jede Führungskraft wird mir beipflichten, dass die Führung eines Unternehmens oder eines Unternehmensteils eine anspruchsvolle Aufgabe darstellt. Wenn es sich um ein mittleres oder großes Unternehmen in einem dynamischen Umfeld handelt, ist diese Herausforderung noch größer. Genauso schwierig wie die Führung eines komplexen Unternehmens ist es offensichtlich auch, ein Buch darüber zu schreiben: Es benötigte viele Schlaufen und Überarbeitungen, bis der Text in der vorliegenden Form vorlag. Gleichzeitig bereitete es auch Freude, die Gedanken zur Führung von komplexen Unternehmen zu ordnen und auf eine möglichst einfache Weise miteinander zu verknüpfen. Ich hoffe, dass das Resultat den Leserinnen und Lesern hilft, die Führung eines komplexen Unternehmens in seinen Grundzügen zu verstehen.

Das vorliegende Buch basiert nicht nur auf Literatur, sondern ganz wesentlich auf praktischen Erfahrungen. Es ist mir deshalb ein großes Anliegen, allen Personen herzlich zu danken, die mir im letzten Jahrzehnt in irgendeiner Form Einblick in die Führung eines komplexen Unternehmens ermöglichten:

- Michael Wider in die Alpiq
- Jürg Rieben und Hanspeter Rüfenacht in die Berner Kantonalbank
- Urs Gasche und Kurt Rohrbach in die BKW
- Jan Jenisch in die LafargeHolcim
- Thomas Aebersold und Anton Gäumann in die Migros Aare
- Jobst Wagner und Veit Wagner in die Rehau
- Bundesrat Ueli Maurer und Urs Breitmeier in die Ruag
- Jan Jenisch und Paul Schuler in die Sika
- Marco Derighetti in die SRG
- Sandro Piffaretti in die Swiss Automotive Group

Ein großer Dank gebührt Clea Bauch: Sie las den Text mehrfach und führte mit ihren konstruktiv-kritischen Anmerkungen zu wesentlichen Verbesserungen. Sie lieferte zudem Inputs zum Kapitel über die Besetzung von Schlüsselpositionen. Mit Thomas Noesberger und Sandro Piffaretti durfte ich über einzelne Kapitel diskutieren und Ideen von ihnen übernehmen. Auch ihnen sei herzlich gedankt. Dank gebührt ferner Julia Ehrler für ihre effektive Unterstützung bei der Literatursuche. Mein größter Dank richtet sich an Tu Le. Sie leistete bei der Erstellung des Manuskripts, der Abbildungen und des Literaturverzeichnisses ausgezeichnete Arbeit.

Fribourg, Schweiz
März 2021

Rudolf Grünig

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
Literatur	3

Teil I Die Führung des komplexen Unternehmens im Überblick

2 Das komplexe Unternehmen verstehen	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
3 Unternehmensführung verstehen	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

4 Werte und Ziele setzen	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
5	Die Lage beurteilen und entscheiden	43
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
6	Mitarbeiter führen und mit Stakeholdern kommunizieren	53
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
Teil III Analyse- und Gestaltungsaufgaben		
7	Mögliche Umfeldentwicklungen erkennen	65
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
8	Das Unternehmen strategisch weiterentwickeln	75
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
9	Governance und Groborganisation festlegen	89
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
10	Die Schlüsselpositionen besetzen	101
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
11	Performance und Finanzierung steuern	109
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

12	Krisen bewältigen	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
Teil IV	Metaaufgaben	
13	Entrepreneurship fördern	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
14	Vereinfachen und Synergien schaffen	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
15	Schluss	157
	 Literatur	 159

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	System (in Anlehnung an Ulrich 1970, S. 108).....	8
Abb. 2.2	Unternehmen als System.....	10
Abb. 2.3	Vier Arten von Systemen (in Anlehnung an Ulrich und Probst 1988, S. 61).....	12
Abb. 2.4	Framework der Komplexitätsursachen von Unternehmen.....	14
Abb. 3.1	Kybernetischer Regelkreis.....	20
Abb. 3.2	Kybernetischer Kreis der Unternehmensführung.....	22
Abb. 3.3	Framework der wichtigen Aufgaben der obersten Führung.....	26
Abb. 4.1	Kategorien von normativen Aussagen.....	33
Abb. 4.2	Framework der normativen Aussagen.....	33
Abb. 4.3	Beispiele von Missionen und Visionen (basiert auf Campbell 2015, S. 1; Kambly 2016, S. 9; McKinsey 2019, S. 1; Skrabanek 2018, S. 4 ff.).....	35
Abb. 4.4	Werte einer internationalen Unternehmensberatungsfirma (McKinsey 2019, S. 2 ff.).....	36
Abb. 4.5	Beispiele von Zielsystemen (in Anlehnung an Grünig und Kühn 2017, S. 19).....	38
Abb. 4.6	Verhältnis von normativen Aussagen und Unternehmenskultur (Unternehmenskultur in Anlehnung an Sackmann 2017, S. 44).....	40
Abb. 5.1	Framework der Lagebeurteilung und Entscheidungsfindung.....	44
Abb. 5.2	Vier Arten von Entscheidungsverfahren (in Anlehnung an Grünig und Kühn 2017, S. 42).....	46
Abb. 5.3	Ein allgemeines heuristisches Entscheidungsverfahren (in Anlehnung an Grünig und Kühn 2017, S. 57).....	48
Abb. 5.4	Entscheidungsmatrix.....	49
Abb. 6.1	Framework von Leadership und Kommunikation.....	54
Abb. 6.2	Die Führungs-Mixe mehrerer Vorgesetzter im Zusammenspiel (in Anlehnung an Grünig 1993, S. 365).....	58
Abb. 7.1	Framework des Erkennens von Umfeldentwicklungen.....	67
Abb. 7.2	Suchfelder (in Anlehnung an Day und Schoemaker 2007, S. 22).....	67
Abb. 7.3	Mögliche Monitoringsysteme.....	70

Abb. 7.4	Frühwarnindikatoren zur Überwachung der strategischen Position eines Fachverlages (in Anlehnung an Grünig und Kühn 2018, S. 33).	71
Abb. 7.5	Frühwarnindikatoren von Parfitt und Collins zur Überwachung der Marktposition eines Konsumgutes (in Anlehnung an Grünig und Kühn 2017, S. 23 f.; Kühn und Walliser 1978, S. 237 ff.; Parfitt und Collins 1968, S. 131 ff.).	72
Abb. 7.6	Umfeldszenarien eines schweizerischen Elektrizitätsunternehmens (in Anlehnung an Grünig und Kühn 2018, S. 119).	73
Abb. 8.1	Konsequenzen der Quarzarmbanduhr für die schweizerische Uhrenindustrie (basiert auf Handelszeitung 2017; Federation Horlogère 2010)	76
Abb. 8.2	Netzwerk der Erfolgspotenziale eines Herstellers von Taschenmessern	77
Abb. 8.3	Framework der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens (in Anlehnung an Grünig und Kühn 2018, S. 31)	78
Abb. 8.4	Möglicher Aufbau der drei Arten von Strategien (in Anlehnung an Grünig und Kühn 2018, S. 315).	80
Abb. 8.5	Kategorien von strategischen Projekten.	84
Abb. 9.1	Framework zur Corporate Governance und Groborganisation	91
Abb. 9.2	Personell getrennte und verknüpfte oberste Führungsgremien (in Anlehnung an Hilb 2016, S. 49 ff.)	92
Abb. 9.3	Groborganisation einer Großbank (basiert auf UBS 2019)	95
Abb. 9.4	Alte und neue Groborganisation eines Technologiekonzerns (basiert auf ABB 2019a, b, 2020).	96
Abb. 9.5	Groborganisation eines Chemiekonzerns (basiert auf Sika 2019).	97
Abb. 10.1	Framework der Besetzung der Schlüsselpositionen	102
Abb. 11.1	Framework der Steuerung von Performance und Finanzierung	110
Abb. 11.2	Ermittlung des Equity Value mit der Discounted-Cash-Flow-Methode (basiert auf Volkart und Wagner 2018, S. 307 ff.)	112
Abb. 11.3	ROCE-Kennzahlenbaum eines Geschäftes (in Anlehnung an Fischer et al. 2015, S. 351)	113
Abb. 11.4	Arten von Investitionen	114
Abb. 11.5	Dynamische Investitionsrechnungsverfahren (basiert auf Volkart und Wagner 2018, S. 275).	114
Abb. 12.1	Framework des Krisenmanagements	121
Abb. 12.2	Krisenführungsorganisation (in Anlehnung an Sartory et al. 2016, S. 46 f.)	125
Abb. 13.1	Framework der Förderung von Entrepreneurship	135
Abb. 13.2	Charakterisierung der drei Kategorien von organisatorischen Einheiten	136
Abb. 13.3	Überblick über die organisatorischen Maßnahmen zur Förderung von Entrepreneurship	139
Abb. 13.4	Strategiekonforme organisatorische Einheiten der Leistungserstellung und -vermarktung in großen Unternehmen	140

Abb. 14.1 Verhältnis von Komplexität und finanzieller Performance (in Anlehnung an Collinson und Jay 2012, S. 16)	146
Abb. 14.2 Framework zur Vereinfachung und Synergieschaffung	147
Abb. 14.3 Überprüfung der kleinen Geschäfte.	151
Abb. 14.4 Kategorien von Ressourcen (Grünig und Kühn 2018, S. 253)	152



Das vorliegende Buch beschäftigt sich mit der Gesamtführung komplexer Unternehmen. Es will einen Weg aufzeigen, wie diese schwierige Aufgabe erfolgreich bewältigt werden kann. Diese generelle Zielsetzung lässt sich in drei Unterzielsetzungen aufteilen: Es soll erstens ein Überblick über die Führung eines komplexen Unternehmens geschaffen werden. Zweitens werden die wichtigsten Führungsaufgaben beschrieben. Drittens sollen die Pflichten der obersten Führung umrissen werden.

Komplexe Unternehmen zeichnen sich durch einen hohen Umsatz, eine große Mitarbeiterzahl, viele Produkte und Dienstleistungen, internationale Aktivitäten und eine dezentrale Leistungserstellung aus. Neben der Größe und Vielfältigkeit sind komplexe Unternehmen auch durch eine hohe Dynamik charakterisiert. Umfeldveränderungen, insbesondere die Digitalisierung, ermöglichen neue Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen und Leistungserstellungsprozesse. Die Nutzung dieser Möglichkeiten führt zu fundamentalen Veränderungen, die parallel zum laufenden Geschäft zu bewältigen sind.

Das Buch richtet sich in erster Linie an die oberste Führung der komplexen Unternehmen. Sie besteht in den meisten westlichen Ländern aus einem Supervisory und einem Managing Board. In Deutschland heißen die Gremien Aufsichtsrat und Vorstand. In der Schweiz werden sie als Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bezeichnet.

Da die Aussagen teilweise auch auf andere komplexe Organisationen wie große NPOs, große Verwaltungseinheiten und Streitkräfte angewendet werden können, stellen auch ihre obersten Führungsorgane ein Zielpublikum dar. Das Werk kann schließlich Absolventinnen und Absolventen von MAS, DAS und CAS in Betriebswirtschaftslehre einen Überblick über die Führung komplexer Unternehmen verschaffen.

Die Fokussierung auf Supervisory und Managing Board hat zwei Konsequenzen:

- Da die obersten Führungskräfte wenig Zeit haben, werden die Aussagen kurz und bündig formuliert. Im Zentrum stehen Empfehlungen. Die dahinterstehenden Grundlagen werden hingegen nur knapp zusammengefasst. Es wird zudem versucht, die Aussagen zu den einzelnen Themen möglichst so zu formulieren, dass sie unabhängig vom Gesamtkontext verständlich sind. Dadurch kann sich der Leser auf diejenigen Themen konzentrieren, die für ihn relevant sind.
- Die Mitglieder von Supervisory und Managing Board komplexer Unternehmen sind selten bis nie als Sachbearbeiter tätig. Sie haben keine Zeit, um Analysen durchzuführen, Pläne zu erarbeiten und Entscheidungen vorzubereiten. Ihre Aufgabe besteht, neben dem Pflegen von Kontakten auf oberstem Niveau, vielmehr darin, Entscheidungen zu treffen und diese durchzusetzen. Entsprechend stehen in diesem Buch nicht methodische, sondern inhaltliche Empfehlungen im Vordergrund. Das Buch unterscheidet sich damit von den Werken zur Strategie und Entscheidungsmethodik, die der Verfasser gemeinsam mit Richard Kühn und Dirk Morschett verfasst hat (vgl. Grünig und Kühn 2017, 2018; Grünig und Morschett 2017): Ihr Fokus liegt klar auf dem Problemlösungsprozess und der Erläuterung von Analyse-, Planungs-, Bewertungs- und Entscheidungsmethoden.

Jedes komplexe Unternehmen ist ein Einzelfall. Es verfolgt andere Werte und Ziele, bearbeitet andere Branchenmärkte und Kunden, erbringt andere Angebote, ist in anderen Ländern tätig und verfügt über andere Prozesse und Ressourcen. Um dieser großen Vielfalt gerecht zu werden, bleiben die Aussagen zwangsläufig auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau. Es handelt sich um generische, die Gesamtheit der komplexen Unternehmen betreffende Empfehlungen. Ihre Anwendung bedingt eine Anpassung an die spezifische Situation des einzelnen Unternehmens. Um diese Aufgabe zu erleichtern, werden die Ausführungen mit vielen Beispielen konkretisiert.

Das Buch besteht aus vier Teilen:

- In Teil I werden die Grundlagen geschaffen und es wird ein Überblick über die Führung komplexer Unternehmen gegeben. Kap. 2 zeigt auf der Grundlage der Systemtheorie, was Komplexität bedeutet und welche Merkmale dazu führen, dass ein Unternehmen komplex ist. Darauf wird in Kap. 3 ein gemeinsames Verständnis der Unternehmensführung geschaffen. Dazu wird zuerst ein auf der Kybernetik aufbauender Führungsprozess vorgestellt. Anschließend werden drei Kategorien von Führungsaufgaben unterschieden und elf wichtige Führungsaufgaben definiert. Sie bilden die Basis für den weiteren Aufbau des Buches: Jeder Kategorie von Führungsaufgabe ist ein Teil und jeder Führungsaufgabe ist ein Kapitel gewidmet.
- Der Teil II behandelt die drei Kernaufgaben der Unternehmensführung. Mit der Definition der obersten Werte und Ziele schaffen Supervisory und Managing Board eine Orientierung für die Mitarbeitenden und andere Stakeholder. Kap. 4 zeigt, wie diese

normative Aufgabe wahrgenommen werden kann. Darauf werden in Kap. 5 die Lagebeurteilung und Entscheidungsfindung diskutiert. Anschließend werden in Kap. 6 Leadership und Kommunikation behandelt.

- Teil III setzt sich mit den wichtigsten Analyse- und Gestaltungsaufgaben der obersten Führung eines komplexen Unternehmens auseinander. Ihre erste Aufgabe besteht darin, Umfeldentwicklungen frühzeitig zu erkennen. Diese Aufgabe wird in Kap. 7 diskutiert. In Kap. 8 wird anschließend auf die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens eingegangen. Kap. 9 behandelt die Festlegung von Governance und Kopfstruktur und Kap. 10 die Besetzung der Schlüsselpositionen. Diese Aufgaben sind insofern heikel, als sie Supervisory und Managing Board miteinschließen. Darauf werden in Kap. 11 die Steuerung der Performance und die Sicherstellung einer soliden Finanzierung diskutiert. Kap. 12 setzt sich schließlich mit der Bewältigung von Krisen wie z. B. Ertragseinbrüchen, schweren Unfällen und gravierenden Qualitätsproblemen auseinander.
- Die erfolgreiche Führung und Weiterentwicklung des Unternehmens setzt nach Auffassung des Verfassers die Wahrnehmung von übergreifenden Aufgaben voraus. Sie werden als Metaaufgaben bezeichnet und sind Gegenstand von Teil IV. In Kap. 13 wird gezeigt, wie Entrepreneurship gefördert werden kann. Kap. 14 beschäftigt sich anschließend mit der Frage, wie Vereinfachungen vorgenommen und Synergien geschaffen werden können.

Die Beschreibung der einzelnen Aufgaben in den Teilen II, III und IV erfolgt dabei stets auf die gleiche Weise: Zuerst wird die Bedeutung der Aufgabe dargelegt. Darauf wird die Aufgabe inhaltlich umschrieben. Schließlich werden die Pflichten von Supervisory und Managing Board aufgezeigt.

Literatur

Grünig R, Kühn R (2017) Prozess zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme, 5. Aufl. Springer Gabler, Berlin

Grünig R, Kühn R (2018) Strategieplanungsprozess, 2. Aufl. Haupt, Bern

Grünig R, Morschett D (2017) Developing international strategies, 2. Aufl. Springer, Berlin

Teil I

**Die Führung des komplexen Unternehmens im
Überblick**