

Fredmund Malik

Die richtige Corporate Governance

Mit wirksamer Unternehmensaufsicht
Komplexität meistern

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort	9
1. Neue Einführung 2008: Radikalkur für funktionierende Corporate Governance	15
Corporate Governance muss sich zu funktionierendem Management wandeln	15
Zwölf Reformthesen für funktionierende Corporate Governance	17
Warum heutige Corporate Governance ihren Zweck nicht erfüllen kann	20
Wenn Corporate Governance mit gutem Management verwechselt wird	28
Was ist eigentlich ein Shareholder?	30
Logik und Rhetorik des Marktes	32
Die besten Unternehmen werden übersehen	33
Verpasste Chancen	36
Zwei Funktionen und zwei Organe für richtige Führung	38
2. Grundlegende Reorientierung	41
Was ist Corporate Governance? Folgen einer falsch gestellten Frage	43
Gravierende Management-Missverständnisse und ihre Folgen	47
Corporate Governance muss dem Unternehmen dienen	50
Illusionen statt praktisches Management	55
Unterhaltung statt Information	58
Trügerischer Schein von überlegener US-Wirtschaft	60

TEIL I

1. Soll die Unternehmensaufsicht führen?	65
2. Funktionsmängel der heutigen Systeme	71
Unternehmensaufsicht – eine Fiktion?	71
Ist Kritik gerechtfertigt?	78
Klassische, aber vermeidbare Managementfehler	80
3. Genügt die Führung der Zukunft? – Die große Transformation	91
Fehleinschätzung der neunziger Jahre	91
Fast alles wird sich ändern	96
Management – die wichtigste gesellschaftliche Funktion	109
4. Corporate Governance	120
Die Bedeutung einer wirksamen Unternehmensaufsicht	120
Gewinnmaximierung zerstört das Unternehmen	125
Drei Modelle der Corporate Governance – und ein viertes	131
5. Was ist ein gesundes Unternehmen? – Messfelder für die Performance-Beurteilung des Unternehmens	146
Die Marktstellung	148
Die Innovationsleistung	149
Die Produktivitäten	151
Attraktivität für gute Leute	156
Liquidität und Cash-Flow	158
Profitabilität	158
Präzision der Messgrößen	160
Die richtigen Diskussionen führen	161
Biologisches Denken im Management ist die Zukunft	162

TEIL II

1. Architektur des Topmanagements	169
2. Gestaltung des Aufsichtsorgans	174
Aufgaben des Aufsichtsorgans	175
Größe und innere Organisation des Aufsichtsorgans	181
Personelle Zusammensetzung	186
Honorierung des Aufsichtsorgans und Principal Agent Theorie	198
Führung des Aufsichtsorgans	200
Evaluierung des Aufsichtsorgans	209
Interne Revision – Management Audit	210
Der Vorsitzende der Unternehmensaufsicht	213
3. Gestaltung des Exekutivorgans	219
Aufgaben des Exekutivorgans	220
Wirksamkeit des Exekutivorgans	229
Amtsdauer	233
Das Exekutivorgan als Team	236
Executive Pay	242
Pseudobegründung durch den Markt	243
Neubeginn für Managereinkommen	244
4. Management oder Leadership	248
Irrtümer und Missverständnisse	248
Mystifizierung über die Zuschreibung von Eigenschaften	252
Vom Manager zum Führer	255
Charisma	264
5. Macht, Verantwortung und Haftung	267
Sorgfaltspflicht allein genügt, nicht	268
Die Haftungsfrage in der Angestellten-Gesellschaft	270
Richtungsweisende Beispiele für Haftungsregelung	272

6. Personalauswahl und Besetzung der obersten Positionen . . .	275
Vier Risiken bei Top-Personalentscheidungen	275
Sieben Grundsätze für richtige Personalentscheide	279
Methodik der Personalauswahl	282
Die Nachfolgeentscheidung an der Spitze	289
Personalentscheidungen unterhalb des Exekutivorgans	291
Besetzung von innen oder von außen?	292
Nachwort	295
Anhang: Schein und Wirklichkeit	297
Anhang: Deutschland – gesünder als man meint	309
Literatur	323
Register	325