

Manfred Reichl

*Corporate Governance
ohne Paragraphen*

**Die Geheimnisse und Spielregeln
guter Steuerung von Unternehmen**

Linde
international

Inhalt

Vorwort von Roland Berger	8
Einleitung	12
Teil 1: Die Prinzipien der Corporate Governance	13
1 Menschliches Wirtschaften und seine grundlegenden Begriffe	14
1.1 Grundprinzipien der Steuerung von Unternehmen	14
1.2 Die zentralen Begriffe von Corporate Governance	20
Exkurs: Einfluss neuer Technologien und Web Governance	28
2 Anteilseigner und ihre Governance-Charakteristika	32
2.1 Typische Arten von Anteilseignern	32
2.2 Wenn andere die Interessen von Anteilseignern vertreten	61
2.3 Verhältnis zwischen den Anteilseignern	63
2.4 Insider: Informationsvorsprung einzelner Aktionäre	72
Exkurs: An die Börse gehen oder nicht?	75
3 Inhaltliche Substanz von Corporate Governance	80
3.1 Die eine Seite der Medaille: Optimierung des Unternehmenswertes	83
3.2 Die zweite Seite der Medaille: Ausbalancieren der Interessen an der Spitze	92
4 Formelle Rahmen in verschiedenen Rechtskreisen	98
4.1 Prägung durch gesellschaftliche Wertvorstellungen	101
Exkurs: ein Blick auf Russland, China, Japan und Südkorea	104
4.2 Die sieben Eckpunkte der rechtlichen Rahmen	106
4.3 Aktuelle Trends	125
Exkurs: Ich halte das Ein-Board-Modell für angemessener	127
Teil 2: Die Spielregeln in der Praxis	133
5 Das Non-Executive Board: Directors und Aufsichtsräte	134
5.1 Aufgaben und Rolle des Chairman of the Non-Executive Board	135
5.2 Zusammensetzung eines guten Non-Executive Boards	140
5.3 Neue Mitglieder, konkrete Arbeit, Entlastung, Funktionsdauer	147
5.4 Arbeit in Ausschüssen	150
5.5 Das Protokoll	153
5.6 Beurteilung der Arbeit des Non-Executive Boards	158
5.7 Zeitaufwand und Vergütung	159

6 Das Management Board: Executive Officers, Geschäftsführer, Vorstände	168
6.1 Die Position des CEO	170
6.2 Die Rolle der anderen Mitglieder des Management Boards	176
6.3 Suche und Auswahl von Mitgliedern	179
6.4 Vergütung von Officers, Geschäftsführern und Vorständen	180
Exkurs: Corporate Governance und Privatleben	183
7 „Verwurzelung“ von Corporate Governance im Unternehmen	185
7.1 Unternehmenskultur – der Umgang miteinander	187
7.2 Interne Verantwortungsverteilung (Organisation) und Controlling	188
7.3 Interne Revision und Internes Kontrollsystem	189
7.4 Risikomanagement – Umgang mit Geschäftsrisiken	190
7.5 Wirtschaftsprüfung – Richtigkeit und Angemessenheit von Zahlen, Prozessen und Systemen	193
7.6 Einhaltung von Regeln: Corporate Compliance	196
7.7 Verwurzelung von Nachhaltigkeit	200
7.8 Kommunikation: miteinander reden	200
Exkurs: Warum Korruption ein Verbrechen ist	202
8 Governance in Unternehmenskrisen	205
8.1 Krisen und ihre Dynamik	206
8.2 Der Beginn: eine strategische Krise	207
8.3 Die Konsequenz: eine operative Krise	210
8.4 Die vorletzte Phase: die Liquiditätskrise	212
8.5 Wenn Banken ihre Kredite fällig stellen	213
Teil 3: Corporate Governance und unternehmerische Balance	215
9 Die 2 x 7 Geheimnisse von Corporate Governance	216
9.1 Die sieben „Do“-Grundsätze für erfolgREICHE Governance	216
9.2 Die sieben „Don’t“-Regeln für erfolgsARME Governance	221
10 Die Kunst der unternehmerischen Balance	229
✓ Anmerkungen zum nicht vorhandenen Literaturverzeichnis	232
Abkürzungsverzeichnis	234
Mein Dank geht an	235
Der Autor	236
Stichwortverzeichnis	237