

campus

FREDMUND

MALIK

DIE RICHTIGE

MIT WIRKSAMER

CORPORATE

UNTERNEHMENSAUFSICHT

GOVERNANCE

KOMPLEXITÄT MEISTERN



# Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	9
<b>1. Neue Einführung 2008: Radikalkur für funktionierende Corporate Governance</b> . . . . .	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
<b>2. Grundlegende Reorientierung</b> . . . . .	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

<b>1. Soll die Unternehmensaufsicht führen?</b> . . . . .	65
<b>2. Funktionsmängel der heutigen Systeme</b> . . . . .	71
Unternehmensaufsicht – eine Fiktion? . . . . .	71
Ist Kritik gerechtfertigt? . . . . .	78
Klassische, aber vermeidbare Managementfehler . . . . .	80
<b>3. Genügt die Führung der Zukunft? – Die große Transformation</b> . . . . .	91
Fehleinschätzung der neunziger Jahre . . . . .	91
Fast alles wird sich ändern . . . . .	96
Management – die wichtigste gesellschaftliche Funktion . . . . .	109
<b>4. Corporate Governance</b> . . . . .	120
Die Bedeutung einer wirksamen Unternehmensaufsicht . . . . .	120
Gewinnmaximierung zerstört das Unternehmen . . . . .	125
Drei Modelle der Corporate Governance – und ein viertes . . . . .	131
<b>5. Was ist ein gesundes Unternehmen? –     Messfelder für die Performance-Beurteilung     des Unternehmens</b> . . . . .	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

<b>1. Architektur des Topmanagements</b> . . . . .	169
<b>2. Gestaltung des Aufsichtsorgans</b> . . . . .	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
<b>3. Gestaltung des Exekutivorgans</b> . . . . .	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
<b>4. Management oder Leadership</b> . . . . .	248
Irrtümer und Missverständnisse . . . . .	248
Mystifizierung über die Zuschreibung von Eigenschaften . . . . .	252
Vom Manager zum Führer . . . . .	255
Charisma . . . . .	264
<b>5. Macht, Verantwortung und Haftung</b> . . . . .	267
Sorgfaltspflicht allein genügt nicht . . . . .	268
Die Haftungsfrage in der Angestellten-Gesellschaft . . . . .	270
Richtungsweisende Beispiele für Haftungsregelung . . . . .	272

<b>6. Personalauswahl und Besetzung der obersten Positionen . . .</b>	<b>275</b>
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

# Vorwort

Dieses Buch habe ich für *Praktiker* geschrieben, besonders für jene mit Verantwortung für die Gesamtführung von Unternehmen, die diese durch richtige und gute Führungsarbeit gewissenhaft wahrnehmen wollen, egal in welcher Funktion: als Verwaltungs- und Aufsichtsräte oder exekutive Topmanager und deren Aktionäre. Es richtet sich vor allem an jene Praktiker, die mit der Erfüllung der gesetzlichen Sorgfaltspflicht allein nicht zufrieden sein wollen, sondern deren Maßstab der unternehmerische Erfolg als solcher ist.

Die heutige Corporate Governance genügt dafür bei weitem nicht. Ich behaupte nicht weniger, als dass praktisch alle Wirtschaftsflops ab Mitte der neunziger Jahre in der einen oder anderen Weise durch die seither entstandene Art der Corporate Governance verursacht wurden. Durch die heutige Corporate Governance-Theorie wurde *falsche* Unternehmensführung als Best Practice legitimiert, und verbreitet wird sie durch fahrlässiges Consulting, Executive Searching, Governance-Rating, durch Wall-Street-Marketing, MBA-Programme und viele Wirtschaftsmedien. Fahrlässig deshalb, weil man im Gegensatz zur verbreiteten Meinung sehr genau sagen kann, was *richtige* Unternehmensführung ist. Was ich darunter verstehe, steht in diesem und meinen anderen Büchern.

Erfolgreiche Unternehmen sind deswegen erfolgreich, weil sie in wesentlichen Punkten – ohne Regeln zu verletzen – genau umgekehrt geführt werden, als die heutige Corporate Governance es empfiehlt. Für richtiges und nachhaltiges Wirtschaften sind daher radikale Reformen nötig: Heutige Corporate Governance muss um 180 Grad gedreht werden, gerade wenn das Interesse der echten Aktionäre im Gegensatz zum Investorentyp des Aktionärs geschützt und ein hoher Return erzielt werden soll.

Solche Aussagen würde ich nicht wagen ohne jahrelange persönliche Erfahrungen als Mitglied und Vorsitzender von Topmanagement- und

Governance-Organen, wo ich sehen konnte, was richtig und was falsch gemacht wird, was möglich ist und was nicht. Denn von außen lassen sich Professionalität und Effektivität solcher Gremien nicht beurteilen, und schon gar nicht kann man sich eine zutreffende Meinung aufgrund von veröffentlichten Zahlen bilden. Externe Ratings sind anmaßend. Aber auch vermeintlich wissenschaftliche Umfragen, selbst wenn sie sich auf Interviews mit erfahrenen Personen stützen, lassen kein sachgerechtes Urteil zu.

Ich behaupte, dass sich ohne persönliche Erfahrung keine Kenntnis über das Funktionieren von Topmanagement-Organen und Corporate Governance erwerben lässt und dass daher weder eine Beurteilung derselben noch praktikable Verbesserungsvorschläge möglich sind. Die dafür nötigen Informationen erhält man – von den erforderlichen Theoriekenntnissen ganz abgesehen – nur über mehrjährige, selbst verantwortete praktische Mitarbeit in solchen Gremien, übrigens vorzugsweise nicht nur in Schönwetterperioden, sondern auch in Krisensituationen. In solchen befand ich mich selbst mehrfach, und darunter gab es auch Fälle, wo letztlich die Probleme nicht mehr gelöst werden konnten, weil frühere Fehler und Versäumnisse schon zu viel Schaden angerichtet hatten.

Erst in solchen Situationen erlebt man die tatsächlichen Wirklichkeiten der Unternehmensführung, der Corporate Governance, und erst dann zeigt sich die wahre Natur der involvierten Menschen, deren Fähigkeiten, Charakterzüge und Persönlichkeitsstrukturen. Dann erweisen sich Mut und Feigheit, Kompetenz und Versagen, und es zeigt sich in aller Deutlichkeit, was *richtige* Leadership wirklich ist, im Gegensatz zu den naiv-illusionären Modetheorien, denn nur in der Krise kann sich diese erweisen. Man sieht, was funktioniert und was nicht, und zwar unter den komplexesten, dynamischsten und risikoreichsten Umständen. Man lernt die Kenntnisse über Naturgesetze zu schätzen, die uns helfen, Komplexität zuverlässig zu meistern und auch dort noch Lösungen zu finden, wo andere längst aufgeben müssen. Mit heutiger Corporate Governance und den Führungsorganen dadurch auferlegten Zwängen kann weder eine Krise bestanden werden, noch können unternehmerische Chancen genutzt werden, was ebenso wichtig ist.

Dieses Buch entstand bereits zu Beginn der intensiven Phase der Corporate Governance-Diskussion, weil ich schon damals praktische Topmanagement-Erfahrung hatte, die aus der engen Zusammenarbeit mit Unternehmern und Unternehmensführern resultierte, aus der Mitwirkung in



obersten Führungsgremien sowie aus meinen eigenen unternehmerischen Aufgaben. Das Buch ist auch heute immer noch gültig.

In wichtigen Punkten hat man in der Praxis meine Vorschläge übernommen, zum Beispiel betreffend Größe und personelle Zusammensetzung von Aufsichtsorganen, ihr inneres Funktionieren und ihre Führung. Ebenfalls realisiert ist zu einem großen Teil die nötige Zweistufigkeit der Corporate Governance, die sich in England inzwischen vollständig durchgesetzt hat, nicht jedoch in den USA. In entscheidenden Fragen vor allem des Inhaltes für richtiges und gutes Management ist die heutige Corporate Governance aber auf Irrwegen geblieben oder hat sich nicht getraut, klare Aussagen zu treffen.

Dem Buch habe ich eine neue Einführung als 1. Kapitel vorangestellt. So kann man sehr gut sehen, welche Entwicklung seit Erstveröffentlichung des Buches eingetreten ist und welche versäumt wurde.

Unveränderte Gültigkeit und Aktualität des Buches haben neben seinem Praxisbezug ihren Grund darin, dass es hier um eine ganz andere Fragestellung geht als in der sonstigen Corporate Governance-Diskussion. Im Zentrum steht die Frage: Was ist richtige und gute Unternehmensführung? Es geht also darum, wie Topmanager handeln müssen, damit das Unternehmen richtig geführt wird.

Das ist etwas anderes als die von juristischen und finanzwirtschaftlichen Perspektiven geprägte vorherrschende Governance-Sicht. Mir geht es nicht um formale Regeln und Wiederholungen des Aktiengesetzes, sondern um das richtige Funktionieren von Unternehmen und somit der ganzen Wirtschaft in einer immer komplexer werdenden Gesellschaft und Welt.

Selbstverständlich bewegt sich richtige Gesamtunternehmensführung innerhalb des gesetzlichen Rahmens und hat finanzwirtschaftliche Überlegungen zu berücksichtigen. Beide müssen jedoch abgeleitet werden aus einem Konzept richtiger Gesamtführung und nicht umgekehrt. Denn der Erfolg von Unternehmen ergibt sich aus ihrer Bewährung am Weltmarkt der globalisierten und sich rascher als je wandelnden Wirtschaft, Wissenschaft und Technologie und aus den Umständen einer sich radikal transformierenden Gesellschaft, und nicht aus der Befolgung von Gesetzen, deren Grundprinzipien trotz vieler Novellierungen aus der alten Welt des frühen 20. Jahrhunderts und zum Teil aus dem 19. Jahrhundert stammen.

Anders gesagt: Die Gesetze und Corporate Governance Codes werden sich an die Funktionsprinzipien von Unternehmen als Teile hochkomplexer

globaler Systeme anpassen müssen und nicht umgekehrt. Die Funktionsprinzipien für das Meistern von Komplexität sind genauso naturgesetzlich wie diejenigen der Technik. Mit juristischen Gesetzen und Codes kann man Naturgesetze nicht ändern.

Wo man das nicht akzeptiert, wird es bald weder eine Wirtschaft noch eine Gesellschaft geben, die funktioniert, weil andere Länder ihre Regeln mit Blick auf die Zukunft gestalten können und ihre Unternehmen auf die komplexen Umstände des 21. Jahrhunderts ausrichten statt auf die Vergangenheit.

Dieses Buch und meine ganze Arbeit für richtiges und gutes Management sind geprägt von meiner täglichen Zusammenarbeit mit Praktikern, mit Topmanagern, Unternehmern und deren engsten Mitarbeitern sowie durch meine eigene Tätigkeit als Unternehmer und Inhaber des größten Schweizer Unternehmens auf dem Gebiet von General Management Consulting und Education, wo dieses Unternehmen führend ist.

In über 30 Jahren habe ich möglicherweise mehr Führungskräfte als andere kennengelernt, mit ihnen gearbeitet, sie beraten und ausgebildet in allen Fragen der Unternehmensgesamtführung, der Unternehmenspolitik und -strategie, in Struktur- und Organisationsfragen, der Unternehmenskultur und im Aufbau von Topmanagement-Teams und funktionierenden Governance-Organen. Die Positionen, die ich in diesem Buch vertrete, haben sich in Hunderten von Anwendungen gemeinsam mit Managern und Unternehmern als richtig erwiesen. Die wissenschaftlichen Grundlagen dafür habe ich in meiner Habilitationsschrift 1976 über die »*Strategie des Managements komplexer Systeme*« gelegt. Dort habe ich auch begründet, warum die Kybernetik als Lenkungs-, Regulierungs- und Steuerungswissenschaft die einzig gültige Grundlage für funktionierendes Management ist und warum die Wirtschaftswissenschaften dies nicht leisten können.

Seither habe ich auf den damals geschaffenen Grundlagen aufbauend ein umfassendes, universelles und modulares General Management System entwickelt und erprobt, in mehreren Büchern publiziert und die für die praktische Anwendung erforderliche Organisation mit dem weltweit größten Stab an General Management Experten an internationalen Standorten geschaffen.

Die rasant steigende Komplexität aller Systeme der Gesellschaft erfordert Professionalität im Beruf des Managements mit kopf- und handwerklichen Standards, wie sie in allen hochentwickelten Berufen längst

selbstverständlich sind. Falsche Theorien, Moden und faule Kompromisse haben hier keinen Platz. Zuverlässiges Funktionieren unter Bedingungen hoher und steigender Komplexität ist die Maxime des 21. Jahrhunderts, damit Evolution nicht durch Stagnation oder Revolution zerstört wird.

Juni 2008

Fredmund Malik