

Jean Jingham Chen

# Internationale Fälle der Corporate Governance

 Springer Gabler

# Internationale Fälle der Corporate Governance

„Dieses Buch mit Fallstudien zur Corporate Governance ist eine gute Ergänzung zu bestehenden Kursen oder Modulen zu den Themen Corporate Governance, Wirtschaftsethik und/oder soziale Verantwortung von Unternehmen. Es gibt mehrere etablierte Lehrbücher zur Corporate Governance,“ die einige Fälle enthalten, aber dies ist eines der ersten eigenständigen Fallbücher, von denen ich weiß, abgesehen von Mallins Fallbuch, das 2006 veröffentlicht wurde. Viele von uns auf dem Gebiet der vergleichenden Unternehmensführung haben ihren eigenen konzeptionellen Rahmen, mit dem wir das Verhalten und die Ergebnisse der Unternehmensführung beschreiben und erklären. Dieses Buch lässt dem Dozenten viel Freiraum, um die Themen aus seiner persönlichen Perspektive zu gestalten. Außerdem sollten die Studierenden in Zeiten überhöhter Buchpreise von einem Text profitieren, der voll ausgelastet ist. Besonders gefallen hat mir die relative Aktualität der Fälle – alle Fallstudien sind weniger als zehn Jahre alt. Angesichts der Turbulenzen in der Weltwirtschaft und der Deglobalisierungstendenzen im letzten Jahrzehnt kommt dieses Buch zur rechten Zeit. Mir gefiel auch die Tatsache, dass in diesen Fällen ein breites Spektrum an geografischen Kontexten erfasst wurde, wenn man bedenkt, dass frühere Texte und Fallstudien eher westlich geprägt waren. Und schließlich ist die Bandbreite der Themen beeindruckend: Sie reicht von der Aufarbeitung von Bilanzskandalen über Eigentums- und Kontrollrechtskonflikte bis hin zu Fragen der Unternehmensethik und der sozialen Verantwortung von Unternehmen. Wenn Sie auf der Suche nach einem aktuellen Fallbuch zur vergleichenden Unternehmensführung sind, ist dieser Text genau das Richtige für Sie.

—William Q. Judge, *Old Dominion University, USA; Dekan der International Corporate Governance Society Fellows.*

„Die Veröffentlichung des neuen Buches von Professor Chen über internationale Corporate-Governance-Fälle erfolgt zu einer Zeit, in der diese neuen Herausforderungen noch immer die neue Unternehmenslandschaft bestimmen. Von Unternehmen wird heute mehr Transparenz und Rechenschaftspflicht gegenüber ihren Stakeholdern erwartet. Dieses Buch gibt uns nicht nur Aufschluss darüber, wie und warum es zu Unternehmensskandalen kommt, sondern bietet auch Einblicke in die Wiederholung von Corporate-Governance-Fehlern und praktische Anleitungen für Abhilfemaßnahmen. Praktiker und politische Entscheidungsträger werden sicherlich von den kritischen Überlegungen, die dieses Buch liefert, lernen, sich austauschen und profitieren.“

—Qin Zou, *Stanley Black and Decker, USA*

Jean Jinghan Chen

# Internationale Fälle der Corporate Governance



Springer Gabler

Jean Jinghan Chen  
University of Kent  
Canterbury, UK

Dieses Buch ist eine Übersetzung des Originals in Englisch „International Cases of Corporate Governance“ von Jean Jinghan Chen, publiziert durch Springer Nature Singapore Pte Ltd. im Jahr 2022. Die Übersetzung erfolgte mit Hilfe von künstlicher Intelligenz (maschinelle Übersetzung). Eine anschließende Überarbeitung im Satzbetrieb erfolgte vor allem in inhaltlicher Hinsicht, so dass sich das Buch stilistisch anders lesen wird als eine herkömmliche Übersetzung. Springer Nature arbeitet kontinuierlich an der Weiterentwicklung von Werkzeugen für die Produktion von Büchern und an den damit verbundenen Technologien zur Unterstützung der Autoren.

ISBN 978-981-99-7336-1 ISBN 978-981-99-7337-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-981-99-7337-8>

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

Übersetzung der englischen Ausgabe: „International Cases of Corporate Governance“ von Jean Jinghan Chen, © The Editor(s) (if applicable) and The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Singapore Pte Ltd. 2022. Veröffentlicht durch Springer Nature Singapore. Alle Rechte vorbehalten.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Singapore Pte Ltd. 2024

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 jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen 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.

Planung/Lektorat: Ann-Kristin Wiegmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Nature Singapore Pte Ltd. und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: 152 Beach Road, #21-01/04 Gateway East, Singapore 189721, Singapore

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

# Vorwort

Fälle von Corporate Governance und ihre Auswirkungen sind in den letzten 30 Jahren in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerückt. Doch obwohl dem Versagen der Corporate Governance große Aufmerksamkeit geschenkt wurde, kam es aufgrund einer schlechten Corporate Governance immer wieder zu Unternehmensskandalen. Man kann argumentieren, dass es in der Realität keinen „Einheitsansatz“ für die Unternehmensführung gibt. Dieser Aspekt macht die Corporate Governance zu einem interessanten Forschungsgebiet. Daher spielen aktuelle Fallstudien eine wertvolle Rolle für ein tieferes Verständnis von Corporate-Governance-Fragen unter verschiedenen Umständen. Die Analyse von Fallstudien kann Sozialwissenschaftlern auch bei der Entwicklung von Theorien und Hypothesen helfen, die dann einer strengeren wissenschaftlichen Untersuchung unterzogen werden können.

Dieses Buch will Einblicke in aktuelle Fragen der Corporate Governance geben, indem es zwölf internationale Fälle untersucht, in denen Corporate Governance als Problem angesehen wird. Die Fälle sind so konzipiert, dass sie den Leser mit einer Episode aus dem wirklichen Leben vertraut machen, die Auswirkungen auf die Corporate Governance hat. Sie stärken auch das Verständnis des Lesers für „gute Corporate Governance“ in jedem institutionellen Umfeld, obwohl es nicht

immer „richtige“ und „falsche“ Antworten gibt. Die Fallstudien sollen auch Aufschluss darüber geben, warum es immer wieder zu Unternehmensskandalen kommt, inwieweit diese auf ein Versagen der Corporate Governance zurückzuführen sind und auf welche Weise die Corporate Governance – und das Verhalten derjenigen, die für eine gute Governance und eine ethische Unternehmenskultur sorgen – in Zukunft verbessert werden kann.

Das Buch kann als ergänzende Materialquelle betrachtet werden, die zur Diskussion verschiedener in den Fallstudien aufgezeigter Themen in Seminaren und Vorlesungen anregt. Es ist zu hoffen, dass die Fälle das Interesse wecken und zur Diskussion über die Gründe für das Scheitern oder die Unzulänglichkeit der Corporate Governance anregen.

Canterbury, UK

Jean Jinghan Chen

# Danksagungen

Ich möchte mich bei allen bedanken, die mich beim Schreiben dieses Buches ermutigt und unterstützt haben.

Mein Dank gilt zunächst Dennis Fai Lim Loi, Paying Song, Xinxian Chen, Lingyu Huang, Shiqiang Chen und Ling Yang für die hervorragende Unterstützung bei der Datenerhebung und Vorbereitung der Fälle. Ich bin auch dankbar für die finanzielle Unterstützung durch die Universität Macau (CPG-2022-00022).

Unser Dank geht auch an Palgrave Macmillan Press, die zur Veröffentlichung dieses Buches beigetragen haben.

Ein herzliches Dankeschön an Familie und Freunde, die mich ermutigt haben, dieses Buch zu schreiben, und die immer für mich da waren. Ein besonderer Dank gilt meinem Ehemann, Professor Zhili Sun, der mich während der Zeit des Ausbruchs der Pandemie begleitet hat und während meiner beruflichen Laufbahn und meines Familienlebens immer eine Quelle der Kraft war. Ich habe deine Liebe, Geduld und Hingabe zu jeder Zeit gespürt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung</b>	1
Literatur	9
<b>2 Carillion PLC</b>	11
John McDonough	13
Die anfänglichen Probleme von Carillion	14
Carillions Corporate-Governance-Probleme	15
Die Kosten des Zusammenbruchs von Carillion	23
Lektionen aus Carillion gelernt	24
Fragen zur Diskussion	26
Literatur	27
<b>3 Tesco Plc</b>	29
Eine kurze Geschichte von Tesco	30
Wettbewerb der Einzelhändler	33
Fragen zur Diskussion	46
Literatur	46

## **X Inhaltsverzeichnis**

<b>4 Volkswagen</b>	49
Hintergrund	50
Volkswagen's Corporate-Government- Probleme	60
Lehren aus dem Volkswagen-Skandal	66
Fragen zur Diskussion	69
Literatur	70
<b>5 Wirecard</b>	73
Aufstieg und Fall von Wirecard	74
Wirecards Versagen bei der Corporate Governance	78
Lehren aus dem Versagen der Corporate Governance bei Wirecard	86
Fragen zur Diskussion	88
Literatur	89
<b>6 Stora Enso</b>	91
Stora Ensos Geschichte und frühe CSR-Praktiken	92
Misshandlung lokaler Landeigentümer in China	94
Kinderarbeit in Joint Ventures in Pakistan	96
Verbesserung der CSR-Praktiken nach der ethischen Krise	97
Lehren aus den Corporate-Governance-Problemen bei Stora Enso	99
Fragen zur Diskussion	103
Literatur	104
<b>7 Wells Fargo</b>	107
Der Skandal	109
Wells Fargos Versagen bei der Unternehmensführung	115
Die dezentrale Struktur der Risikokontrolle	119
Lehren aus dem Versagen der Corporate Governance bei Wells Fargo	123
Fragen zur Diskussion	125
Literatur	126

<b>8 CommInsure</b>	129
Der Skandal	132
CommInsure's Corporate Governance Problem	134
Lektionen von CommInsure gelernt	144
Fragen zur Diskussion	146
Literatur	146
<b>9 Toshiba (Japan)</b>	149
Der Skandal	151
Corporate-Governance-Probleme bei Toshiba	155
Lehren aus dem Versagen der Corporate Governance bei Toshiba	169
Fragen zur Diskussion	171
Literatur	172
<b>10 Gome</b>	173
GOME-Proxy-Wettbewerb	174
Durch den Proxy Contest verursachter Schaden	180
Lehren aus dem Proxy Contest von GOME	188
Fragen zur Diskussion	193
Literatur	193
<b>11 Alibaba</b>	197
Die Expansionsstrategie und das Geschäftsmodell von Alibaba	198
Eigentum und Kontrolle von Alibaba	201
Diskussion über die Auswirkungen von Alibabas Partnerschaftssystem	210
Fragen zur Diskussion	216
Literatur	217
<b>12 Lee Kum Kee</b>	219
Geschichte der LKK	220
LKKs Governance-Herausforderungen	225

## **XII Inhaltsverzeichnis**

Leistungsprämie und Nachfolge bei der LKK	231
LKK's Family Governance vs. Business Governance	233
Fragen zur Diskussion	237
Literatur	237
<b>13 Yunnan Baiyao</b>	<b>239</b>
Geschichte des Unternehmens	240
Reform der gemischten Eigentumsverhältnisse (2016–2019)	243
Treiber der Leistungsverbesserung: Unternehmensführung	250
Die Entwicklung der Unternehmensführung von Yunnan Baiyao	256
Fragen zur Diskussion	259
Literatur	260
<b>14 Schlussfolgerung</b>	<b>261</b>
Häufige Ursachen für das Versagen der Corporate Governance	262
Drei Sonderfälle von Eigentum und Kontrolle	264
Schlussbemerkungen	265

# Abkürzungen

APRA	Australische Aufsichtsbehörde (Australian Prudential Regulatory Authority)
ASAC	Kommission für die Überwachung und Verwaltung von Vermögenswerten
ASG	Gruppe Fahrzeugsysteme
ASIC	Australische Kommission für Wertpapiere und Investitionen
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BDO	BDO Unibank Inc.
BPI	Bank der Philippinischen Inseln
BSP	Bulleh Shah Verpackung
C2C	Verbraucher-zu-Verbraucher
CAM	Kritische Prüfungsangelegenheiten
CARB	California Air Resources Board
CBA	Commonwealth Bank von Australien
CCP	Kommunistische Partei Chinas
CDP	Ausgewählter Ort
CEBS	Ausschuss der europäischen Bankaufsichtsbehörden
CEO	Geschäftsführender Direktor
CFO	Finanzvorstand
CFO	Operativer Geschäftsführer
CFPB	Finanzieller Verbraucherschutz
CFPS	Büro für Verbraucherfinanzschutz

## **XIV      Abkürzungen**

CIO	Ombudsmann für Kredite und Investitionen
CMA	Behörde für Wettbewerb und Märkte
CSR	Soziale Verantwortung der Unternehmen
CSRC	Chinesischer Ausschuss für Wertpapierregulierung
DJSI	Dow Jones Sustainability World Index
DPA	Vereinbarung über die aufgeschobene Strafverfolgung
EDR	Externe Streitbeilegung
EPA	Umweltschutzbehörde
EPS	Gewinn pro Aktie
ERM	Risikomanagement im Unternehmen
ESG	Umwelt, Soziales und Governance
FCA	Finanzaufsichtsbehörde
FLDC	Lern- und Entwicklungszentrum für Familien
FRC	Rat für Finanzberichterstattung
FSB	Rat für Finanzstabilität
GLT	Leitungsteam der Fraktion
GMV	Brutto-Warenvolumen
HHI	Herfindahl-Hirschman-Index
HKEX	Börse Hongkong
ICA	Versicherungsvertragsgesetz
ICCT	Internationaler Rat für sauberen Verkehr
ICGN	Internationales Netzwerk für Corporate Governance
IPO	Börsengang
KPF	Pharmazeutische Fabrik Kunming
KPI	Wichtiger Leistungsindikator
LKK	Lee Kum Kee
LTI	Langfristige Anreize
NED	Nicht-exekutiver Direktor
NYSE	New York Stock Exchange
OCC	Büro des Comptroller of the Currency
ODM	Original Design Hersteller
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PCAOB	Aufsichtsbehörde für die Rechnungslegung öffentlicher Unternehmen
PCS	Persönliche und kundenspezifische Lösungen
PE	Privates Beteiligungskapital
PRA	Aufsichtsbehörde (Prudential Regulation Authority)
F&E	Forschung und Entwicklung

RMB	Renminbi
ROA	Kapitalrendite
ROE	Eigenkapitalrendite
SEC	Börsenaufsichtsbehörde
SFO	Amt für Betrugsbekämpfung
SKU	Lagerhaltende Einheiten
SLA	Standard Life Auszeichnung
KMU	Kleines mittelständisches Unternehmen
SOE	Staatseigenes Unternehmen
STI	Kurzfristige Anreize
TDF	Technologie-Entwicklungsfonds
TSR	Total Shareholder Return
TTIPC	Taiwan Toshiba Internationale Beschaffungsgesellschaft
UN	Vereinte Nationen
VC	Risikokapital

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Aktienkurs von Carillion, Februar 2017-Januar 2018. (Quelle: Datastream)	12
Abb. 2.2	Dividendenausschüttung von Carillion, Dezember 1999-Dezember 2016. (Quelle: Datastream)	17
Abb. 3.1	Gesamtzahl der Tesco-Märkte weltweit. (Quelle: Jahresberichte von Tesco von 2009 bis 2020)	32
Abb. 3.2	Marktanteil von Lebensmitteln im Vereinigten Königreich (in Prozent). (Quelle: Kantar UK grocery market share)	36
Abb. 4.1	Die Funktion der Motorsteuerungs-Softwaregeräte. (Quelle: volkswagenag.com)	55
Abb. 4.2	Reaktion der Aktienmärkte auf den Abgasskandal bei Volkswagen. (Quelle: marketwatch.com)	58
Abb. 4.3	Jahresüberschuss von Volkswagen, 2005–2020. (Quelle: macrorends.net)	59
Abb. 5.1	Der Aktienkurs der Wirecard. (Quelle: zusammengestellt von Bloomberg 2020)	76
Abb. 5.2	Der Aktienkurs der Wirecard. (Quelle: Rubio, 2020)	77
Abb. 5.3	Kurssturz der Wirecard-Aktie. (Quelle: Felsted, 2014)	78
Abb. 7.1	Der Aktienkurs der Wells Fargo-Aktie. (Quelle: <a href="http://yahooofinance.com">http://yahooofinance.com</a> )	114
Abb. 7.2	Struktur der Vorstandsausschüsse von Wells Fargo	117

## **XVIII      Abbildungsverzeichnis**

Abb. 8.1	CBA's Vergütungsstruktur für Führungskräfte (2015). (Quelle: Jahresbericht 2015 der CBA)	139
Abb. 9.1	Der Aktienkurs von Toshiba, November 2014 bis September 2015. (Quelle: NASDAQ)	155
Abb. 10.1	Der Aktienkurs von GOME (HK\$). (Quelle: Yahoo finance)	186
Abb. 12.1	Stammbaum der LKK. (Quelle: Ward, 2016)	221
Abb. 12.2	Die Führungsstruktur der LKK. (Quelle: Ward, 2016)	226
Abb. 13.1	Die Eigentümerstruktur von Yunnan Baiyao vor und nach dem Börsengang. (Quelle: Change Consulting, 2020)	242
Abb. 13.2	Umsatz und Gewinn der Baiyao-Gruppe vor der Reform des gemischten Eigentums. (Quelle: Zusammenstellung aus den Jahresberichten von Yunnan Baiyao [2012–2016])	244
Abb. 13.3	Veränderung der Eigentumsstruktur in der ersten Stufe der gemischten Eigentumsreform. (Quelle: Change Consulting, 2020)	246
Abb. 13.4	Eigentümerstruktur der Baiyao-Gruppe vor und nach der Fusion. (Quelle: Change Consulting, 2020)	247
Abb. 13.5	Prozess der zweiten Stufe der gemischten Eigentumsreform. (Quelle: Change Consulting, 2020)	248
Abb. 13.6	Struktur des Verwaltungsrats nach der zweistufigen ge- mischten Eigentumsreform (Juli 2019). (Quelle: Change Consulting, 2020)	252
Abb. 13.7	Gesamtvergütung des Managementteams der Baiyao-Gruppe (Millionen RMB). (Quelle: Zusammengestellt aus den Jahresberichten von Yunnan Baiyao [2011–2018])	256

# Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Die nicht geschäftsführenden Direktoren von Carillion	19
Tab. 2.2	Carillion: Wichtige Ereignisse	25
Tab. 3.1	Der Prüfungsausschuss von Tesco	40
Tab. 3.2	Tesco: Wichtige Ereignisse	45
Tab. 4.1	Auslieferungen von Volkswagen an Kunden nach Märkten (in Tsd. €)	52
Tab. 4.2	Der Vorstand von Volkswagen	61
Tab. 4.3	Rangfolge der Automobilhersteller nach Fahrzeugproduktion	62
Tab. 4.4	Volkswagen: Wichtige Ereignisse	69
Tab. 5.1	Finanzielle Kennzahlen der Wirecard (in Mio. €, außer EPS und Prozentangaben)	76
Tab. 5.2	Wirecard: Wichtige Ereignisse	88
Tab. 6.1	An CSR-Aktivitäten beteiligte Leitungsgremien/Mitglieder bei Stora Enso im Jahr 2002	93
Tab. 6.2	Stora Enso: Wichtige Ereignisse	103
Tab. 7.1	Verwaltungsrat von Wells Fargo (2014)	115
Tab. 7.2	Wells Fargo: Wichtige Ereignisse	125

## XX Tabellenverzeichnis

Tab. 8.1	Finanzielle Höhepunkte von CBA, 2014–2021 (AU\$ Millionen)	131
Tab. 8.2	Versicherungseinnahmen, 2014–2021 (in AU\$ Millionen)	132
Tab. 8.3	Aufgegebene Geschäftsbereiche im Jahr 2018 (in Millionen AU\$)	132
Tab. 9.1	Wichtige Finanzindikatoren von Toshiba (2019–2021). (100 Mio. Yen)	150
Tab. 9.2	Toshibas Finanzübersicht vor der Finanzkrise 2008	152
Tab. 9.3	Anpassung der Finanzergebnisse (2008–2014Q3) (100 Mio. Yen)	154
Tab. 9.4	Anpassungen für Umsatz und Gewinn vor Steuern nach der Percentage-of-Completion-Methode (Einheit: 100 Mio. Yen)	157
Tab. 9.5	Gewinn- und Verlustanpassungen im PC-Geschäft von Toshiba (Einheit: 100 Mio. Yen)	158
Tab. 9.6	Gewinn- und Verlustberichtigungen im Zusammenhang mit Transaktionen mit PC-Teilen (Einheit: 100 Mio. Yen)	160
Tab. 9.7	Die Mitglieder des Vorstands von Toshiba und ihre Positionen	162
Tab. 9.8	Vergütungen der Führungskräfte bei Toshiba (Einheit: 100 Mio. Yen)	168
Tab. 10.1	Entwicklung der Anfechtung der Stimmrechte von GOME	179
Tab. 10.2	Der Vorstand von GOME	183
Tab. 11.1	Die Eigentümerstruktur von Alibaba nach den ersten drei Finanzierungsrunden	202
Tab. 11.2	Die Aktionärsstruktur von Alibaba nach der vierten Finanzierungsrunde	204
Tab. 11.3	Die Stimmrechte von Alibaba im Oktober 2010	205
Tab. 11.4	Veränderung der Kapitalkonzentration bei Alibaba	209
Tab. 12.1	LKK: Wichtige Ereignisse	220
Tab. 12.2	Informationen über den Betrieb der LKK	224

Tab. 13.1	Leistung vor und nach der zweistufigen gemischten Eigentumsreform	249
Tab. 13.2	Veränderung der Eigentumsverhältnisse vor und nach der zweistufigen gemischten Eigentumsreform	250
Tab. 13.3	Der Aufsichtsrat der Baiyao-Gruppe nach der Reform	253
Tab. 13.4	Das Managementteam der Baiyao-Gruppe nach der Reform	254
Tab. 13.5	Vergütung der Top-Führungskräfte der Baiyao-Gruppe und von Fosun Pharma	255
Tab. 13.6	Yunnan Baiyao Group: Wichtige Ereignisse	259



# 1

## Einführung

Das Thema Corporate Governance ist in den letzten zwei Jahrzehnten schnell in den Mittelpunkt des Interesses gerückt, insbesondere seit dem Zusammenbruch von Enron im Jahr 2001 und den finanziellen Problemen, mit denen Unternehmen in verschiedenen Ländern während der Subprime-Hypothekenkrise 2008 konfrontiert waren, insbesondere in den USA und im Vereinigten Königreich. Diese Firmenzusammenbrüche hatten negative Auswirkungen auf die Anleger und wirtschaftliche Folgen für die lokalen und internationalen Gemeinschaften, in denen die gescheiterten Unternehmen tätig waren. Was waren die Ursachen für diese Zusammenbrüche? Was kann getan werden, um zu verhindern, dass sich solche Zusammenbrüche wiederholen? Wie kann das Vertrauen der Anleger wiederhergestellt werden? Die Antworten auf diese Fragen sind alle mit der Unternehmensführung verknüpft. Eine wirksame Corporate Governance kann verhindern, dass sich solche Ereignisse wiederholen, und das Vertrauen der Anleger wiederherstellen, indem sie die Rechenschaftspflicht der Unternehmen verbessert und ein verantwortungsvolles und effizientes Management einführt.

Die Entwicklung der Corporate Governance hat die Aufmerksamkeit von Regierungen, gemeinnützigen Organisationen, der Industrie und der

Wissenschaft auf sich gezogen. In den letzten 20 Jahren wurden von den Regierungen einzelner Länder Kodizes und Grundsätze für die Corporate Governance entwickelt, wie der Cadbury-Bericht (Cadbury, 1992) und der Sarbanes-Oxley Act (2002), und von internationalen Nichtregierungsorganisationen, wie die OECD-Grundsätze der Corporate Governance der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) (OECD, 1999, 2009, 2015) und das International Corporate Governance Network (ICGN) (ICGN, 2008, 2009, 2010). Regulierungsbehörden in verschiedenen Ländern, wie die Financial Conduct Authority [FCA] und die Prudential Regulation Authority [PRA]<sup>1</sup> und der Financial Reporting Council (FRC) im Vereinigten Königreich, die Securities Exchange Commission (SEC) und das Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) in den USA und der China Securities Regulatory Committee (CSRC) in China, haben die Überwachung und Regulierung der Wertpapiermärkte in ihren jeweiligen Ländern erheblich verbessert und strengere Anforderungen an die Börsennotierung gestellt, insbesondere seit der globalen Finanzkrise von 2008. Ihr Ziel ist es, die externen Corporate-Governance-Mechanismen zu stärken, um sie effektiver zu machen. In der Wissenschaft haben sich Theorien zur Corporate Governance etabliert, die von der Agency-Theorie, der Transaktionskostenökonomie, der Stakeholder-Theorie und der Stewardship-Theorie dominiert werden. In den führenden Fachzeitschriften für Rechnungswesen, Finanzen und Management wurden zahlreiche Studien veröffentlicht, die darauf abzielen, die aktuellen Theorien zu verbessern oder empirische Belege dafür zu liefern, wie sich die Corporate Governance auf die Unternehmenstätigkeit und die Aktienmärkte auswirkt.

Trotz der großen Aufmerksamkeit, die der Corporate Governance gewidmet wird, kommt es jedoch immer wieder zu Unternehmensskandalen, die auf eine schwache Corporate Governance zurückzuführen sind, insbesondere Skandale im Zusammenhang mit der Eigentümerstruktur, der Transparenz und Offenlegung, der Kontrolle und der Rechenschaftspflicht. Darüber hinaus wird argumentiert, dass die am besten geeignete Form der Vorstandsstruktur vorhanden sein sollte, um

---

<sup>1</sup>Die Financial Conduct Authority [FCA] und die Prudential Regulation Authority [PRA] ersetzen 2013 die Financial Service Authority [FSA].

das Auftreten solcher Skandale in Zukunft zu verhindern. Robuste Corporate-Governance-Mechanismen sind für alle Unternehmen wichtig, ob groß oder klein, privat oder öffentlich. Wie bereits erwähnt, kam es in den letzten 20 Jahren zu großen Unternehmenszusammenbrüchen, wie z. B. bei der Baring Bank und Polly Peck in den 1990er-Jahren, bei Enron, WorldCom und Parmalat in den frühen 2000er-Jahren, bei Lehman Brothers, Northern Rock und AIG in den späten 2000er-Jahren, insbesondere während und nach der globalen Finanzkrise 2008, sowie bei Olympus, GOME, Tesco, Volkswagen und Carillion in den 2010er-Jahren. Dies deutet darauf hin, dass die meisten nationalen Corporate-Governance-Leitlinien und -Regulierungsrahmen und -agenturen einen „Einheitsansatz“ bieten, der nicht wirksam ist. Dieser Ansatz kann eine gute Unternehmensführung fördern, aber er garantiert nicht, dass die Governance-Mechanismen eines Unternehmens effektiv funktionieren und schlechtes Management verhindern.

In diesem Buch werden 12 internationale Corporate-Governance-Skandale vorgestellt, die sich in den 2010er-Jahren ereigneten, darunter 5 europäische Fälle, 1 amerikanischer Fall, 1 australischer Fall, 1 Fall aus dem Fernen Osten und 4 chinesische Fälle (einschließlich Hongkong). Sie decken ein breites Spektrum von Branchen und sowohl öffentliche als auch private (Familien-)Unternehmen ab. In den meisten der untersuchten Fälle traten Probleme mit den Mechanismen der Corporate Governance auf, obwohl nicht alle von ihnen zusammenbrachen. Mit diesem Buch werden drei Hauptziele verfolgt. Erstens soll es einen Einblick in die Häufigkeit von Fehlern in der Corporate Governance geben. Zweitens soll es praktische Anleitungen für die Beseitigung von Fehlern in der Unternehmensführung bieten. Drittens soll es neue und lehrreiche Anregungen für die weitere theoretische und empirische Forschung liefern.

Das Buch ist in 14 Kapitel gegliedert, wobei dieses Kapitel die Einführung in das Buch darstellt, gefolgt von 12 Fallstudien (Kap. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 und 13) und einem letzten Kapitel (Kap. 14) mit einer Zusammenfassung der Schlussfolgerungen.

In Kap. 2 wird der Fall Carillion Plc erörtert. Carillion ist ein britisches multinationales Unternehmen für Facility Management und Baudienstleistungen. Seine Facility-Management-Dienstleistungen umfassen Bereiche wie die Wartung und Reinigung von Krankenhäusern, technische

Planung und Projektmanagement. Die Bautätigkeiten des Unternehmens erstrecken sich auf eine Vielzahl von Sektoren, darunter das Gesundheitswesen (z. B. neue Krankenhäuser), das Bildungswesen, die Regierung (auf zentraler und lokaler Ebene), die Verteidigung und den Handel. Carillion geriet in finanzielle Schwierigkeiten und meldete am 15. Januar 2018 Konkurs an, weil es seine Schulden nicht zurückzahlen konnte, so dass Hunderte von Projekten in Frage gestellt wurden und Tausende von Beschäftigten im privaten Sektor ihre Arbeitsplätze und Renten zu verlieren drohten. Mehrere Interessengruppen waren vom Zusammenbruch von Carillion stark betroffen, darunter (derzeitige und ehemalige) Beschäftigte (auch das Rentensystem des Unternehmens wurde stark in Mitleidenschaft gezogen), Subunternehmer, darunter kleine Unternehmen, andere Gläubiger und diejenigen, die die Gebäude des Unternehmens nutzen, wie beispielsweise Menschen, die auf eine Behandlung in den neuen Krankenhäusern warten, deren Fertigstellung sich verzögert hat.

Kap. 3 befasst sich mit den Problemen, die sich aus den falschen Bilanzen von Tesco Plc ergeben. Im Jahr 2017 gab Tesco, der britische multinationale Lebensmittel- und Einzelhandelsriese mit Hauptsitz in England, zu, dass er seinen Gewinn für 2014 um 326 Mio. Pfund zu hoch angegeben hatte. Dieser Bilanzbetrug hat Schockwellen in verschiedenen Branchen ausgelöst und zu einem sofortigen Rückgang des Marktwerts von Tesco-Aktien und -Anleihen geführt, der auf 2 Mrd. Pfund geschätzt wird. Die Studie zeigt, dass das Versagen der Unternehmensführung von Tesco einer der Hauptfaktoren war, der den Bilanzskandal ausgelöst hat.

Kap. 4 befasst sich mit dem unethischen Verhalten von Volkswagen, einem der weltweit führenden Automobilhersteller und dem größten in Europa. Im September 2015 wurde Volkswagen vom International Council on Clean Transportation (ICCT), dem California Air Resources Board (CARB) und der US Environmental Protection Agency (EPA) wegen seiner langjährigen Verstöße gegen die Berufsethik und des illegalen Verschmutzungsverhaltens seines Managementteams aufgedeckt. Volkswagen willigte ein, sich in der Abgasaffäre schuldig zu bekennen und eine Geldstrafe in Höhe von 4,3 Mrd. US-Dollar zu zahlen; sechs Volkswagen-Führungskräfte wurden am 11. Januar 2017 angeklagt. Der Skandal offenbarte die ineffektive Aufsicht und Kontrolle der zwei-

stufigen Vorstandsstruktur von Volkswagen sowie den Mangel an ethischer Kultur, Umweltbewusstsein und sozialer Unternehmensverantwortung (CSR) des Unternehmens. Dieser Skandal schockierte die gesamte Automobilindustrie, und das unethische Verhalten von Volkswagen schadete dem globalen Markenimage.

Kap. 5 befasst sich mit dem Finanzskandal der Wirecard AG, einem deutschen Finanztechnologie-Riesen. Wirecard meldete im Juni 2020 Insolvenz an, nachdem aufgedeckt wurde, dass 1,9 Mrd. € an Bargeld in der Bilanz fehlten. Dieses Ereignis folgte auf mehr als ein Jahrzehnt von Lügen und systematischem Betrug, der die Unternehmensleitung im Jahr 2020 schließlich einholte. Der Vorstandsvorsitzende (CEO) von Wirecard, Markus Braun, kündigte am 19. Juni 2020 seinen Rücktritt an und wurde am 23. Juni wegen des Verdachts auf Bilanzfälschung und Marktmanipulation verhaftet. Der Chief Operating Officer (CFO) des Unternehmens, Jan Marsalek, verschwand und wird weiterhin von der deutschen Polizei gesucht. Institutionelle Anleger und Konsortialkreditgeber erlitten enorme Verluste, und das Vertrauen der Menschen in FinTech-Investitionen wurde schwer erschüttert. Die Medien bezeichnen den Wirecard-Skandal als das „deutsche Enron“.

In Kap. 6 wird die Beziehung zwischen der strategischen Entscheidungsfindung und der CSR-Praxis von Stora Enso Plc untersucht. Stora Enso mit Hauptsitz in Helsinki, Finnland, wurde 1998 durch die Fusion des schwedischen Bergbau- und Forstwirtschaftsunternehmens Stora AB und des finnischen Forstwirtschaftsunternehmens Enso Oyj gegründet. Stora Enso ist ein führendes Unternehmen für erneuerbare Materialien, das erneuerbare Lösungen in den Bereichen Verpackung, Biomaterialien, Holzbau und Papier für eine Vielzahl von Branchen anbietet. Trotz seiner stetigen Fortschritte im Bereich der nachhaltigen Entwicklung und des Umweltschutzes wurden Stora Enso im Zeitraum 2012–2014 jedoch Verstöße gegen die Menschenrechte und die Geschäftsethik vorgeworfen, darunter die Misshandlung lokaler Landbesitzer in China und Kinderarbeit in einem Joint-Venture-Unternehmen in Pakistan. Diese ethischen Probleme zwangen Stora Enso, einen reaktionsfähigeren und engagierteren Corporate-Governance-Ansatz für die CSR-Kommunikation und das CSR-Verhalten zu verfolgen.

Kap. 7 befasst sich mit dem Fall Wells Fargo, einem amerikanischen multinationalen Finanzdienstleistungsunternehmen mit Hauptsitz in San Francisco, Kalifornien. Gemessen am Marktwert war Wells Fargo im Jahr 2015 die größte Geschäftsbank der Welt und belegte in der Fortune-500-Rangliste der größten amerikanischen Unternehmen 2015 Platz 30. Im September 2016 wurde Wells Fargo jedoch von den Medien und den Justizbehörden nach einer Untersuchung der langjährigen illegalen Verkaufspraktiken der Bank bloßgestellt. Mitarbeiter hatten ohne Zustimmung der Kunden bis zu 2 Mio. nicht genehmigte Konten eröffnet und dann unwissenden Kunden Gebühren in Rechnung gestellt. Die aggressiven Zielvorgaben der Bank wurden für die Schaffung eines Klimas verantwortlich gemacht, in dem sich die Mitarbeiter zu unethischen Verkaufspraktiken gedrängt fühlten. Die Behörden verhängten zwischen 2016 und 2018 hohe Geldstrafen gegen das Unternehmen, was dazu führte, dass bis Ende 2018 mehr als 400 der rund 6000 Filialen geschlossen werden mussten. Viele Mitarbeiter verloren ihren Arbeitsplatz, und das Unternehmen büßte aufgrund des Vertrauensverlusts der Anleger einen großen Teil seiner Investitionen ein.

In Kap. 8 wird der Fall von CommInsure erörtert, einer der größten Lebensversicherungsgesellschaften Australiens. CommInsure ist ein Versicherungszweig der Commonwealth Bank of Australia (CBA), der größten Bank Australiens. Im März 2016 enthüllte ein Informant bei CommInsure den Medien das unethische Verhalten des Unternehmens, das Gesundheitsgutachten oder ärztliche Stellungnahmen geändert hatte, um Zahlungen von Lebensversicherungen zu vermeiden, und Kundenakten vernichtet hatte. CommInsure musste einen erheblichen Rückgang seiner Versicherungseinnahmen hinnehmen und wurde 2018 als aufgebener Geschäftsbereich eingestuft. CommInsure wurde schließlich 2018 an Fuwei und 2021 an die Hollard Group verkauft.

In Kap. 9 wird der Fall Toshiba untersucht, das 1939 in Tokio, Japan, durch die Fusion der Tokyo Electric Power Company und der Shibaura Engineering Company gegründet wurde. Als einer der Giganten Japans wurde Toshiba lange Zeit von der Öffentlichkeit bewundert. Im Jahr 2015 entdeckte jedoch ein unabhängiger Untersuchungsausschuss, dass Toshiba Finanzbetrug begangen hatte, einschließlich überhöhter Netto-

einnahmen und falscher Bilanzierung von 2008 bis 2015, die durch unrealistische Wachstums- und Gewinnziele der Präsidenten des Unternehmens ausgelöst wurden. Toshiba wurde von der Börse genommen und musste 2017 in Konkurs gehen.

Kap. 10 befasst sich mit dem Fall von GOME, einer chinesischen Einzelhandelskette für Haushaltsgeräte und einer der größten Einzelhändler für Haushaltsgeräte auf dem chinesischen Festland. GOME eröffnete sein erstes Geschäft im Jahr 1987 und begann 1999, in verschiedenen Regionen tätig zu werden. Im Jahr 2004 wurde das Unternehmen an der Hongkonger Börse (HKEX) notiert. Im Jahr 2010 verfügte GOME über mehr als 1200 Geschäfte in großen und mittelgroßen Städten in China und erzielte einen Jahresumsatz von 50,9 Mrd. Yuan. Der Streit um die Kontrollrechte von GOME zwischen dem CEO des Unternehmens, Chen Xiao, und seinem Gründer, Huang Guangyu, der 2008 inhaftiert wurde, hatte einen großen negativen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens. Insbesondere der Streit um die Stimmrechte in den späten 2000er- und frühen 2010er-Jahren behinderte die Geschäftstätigkeit von GOME und die Entwicklung des Unternehmens auf Kosten der Aktionäre. Wesentliche grundlegende Probleme der Unternehmensführung, wie ein übermächtiger Vorstandsvorsitzender und ein Mangel an unabhängigen Direktoren und Vertretern institutioneller Aktionäre, trugen zu dieser Situation bei.

In den Kap. 11, 12 und 13 werden drei Fälle untersucht, die sich von den anderen Fällen unterscheiden: Alibaba Group, ein etablierter chinesischer Internetanbieter; Lee Kum Kee (LKK), ein Familienunternehmen aus Hongkong; und Yunnan Baiyao Group (Baiyao), ursprünglich als Familienunternehmen gegründet, dann aber als staatliches Unternehmen (SOE) korporiert und anschließend an der chinesischen Börse auf dem chinesischen Festland notiert. Alibaba ist ein Beispiel für die Nutzung eines Partnerschaftssystems zur Kontrolle des Unternehmens und zur Kapitalbeschaffung. LKK hat eine Familienführungsstruktur und eine Familienverfassung eingeführt, um sein Wachstum und seine Nachfolge zu sichern. Der Fall Baiyao schließlich veranschaulicht die Entwicklung der Eigentumsstruktur von einem Familienunternehmen zu einem staatlichen Unternehmen und schließlich zu einer Aktiengesellschaft.

Die Alibaba-Gruppe wurde 1999 in Hangzhou, China, von Ma Yun (international bekannt als Jack Ma) gegründet. Sie wurde im November 2007 an der HKEX und im September 2014 an der New York Stock Exchange (NYSE) notiert. Das Kerngeschäft von Alibaba besteht aus E-Commerce, Cloud Computing, digitalen Medien und Unterhaltung sowie Innovation. Darüber hinaus bietet die Ant Group, ein nicht konsolidiertes verbundenes Unternehmen und die Muttergesellschaft von Alipay, Zahlungs- und Finanzdienstleistungen für Alibaba-Nutzer und -Händler an. Das über Alibaba abgewickelte Bruttowarenvolumen (GMV) belief sich im Geschäftsjahr 2021 auf 8119 Mrd. RMB (1280 Mrd. USD), wobei die jährliche Zahl der aktiven Verbraucher einen Meilenstein von mehr als 1 Mrd. erreichte, darunter 891 Mio. Verbraucher in ganz China und etwa 240 Mio. Verbraucher außerhalb Chinas (Alibaba Group, 2021). Ein besonderes Merkmal der Eigentumsverhältnisse bei Alibaba ist das von Jack Ma eingeführte Partnerschaftssystem zur Kontrolle des Unternehmens und zur Kapitalbeschaffung. Dieses Partnerschaftssystem hat Alibaba Vorteile in Bezug auf die Unternehmensführung gebracht, wie z. B. eine Arbeitsteilung zwischen Management und externen Investoren, gemeinsame Werte und eine gemeinsame Unternehmenskultur unter den Partnern, wodurch der Zusammenhalt des Teams und die Konzentration auf gemeinsame Ziele für die langfristige Entwicklung von Alibaba gestärkt werden.

LKK wurde 1888 gegründet und begann als kleiner Hersteller von Austernsauce. Die enorme Expansion und Diversifizierung des Unternehmens in den 1980er- und 1990er-Jahren und die zunehmende Komplexität des Mehrgenerationen-Familienstammbaums in den 2000er-Jahren veranlassten die Familie Lee, eine Reihe von institutionellen und Corporate-Governance-Maßnahmen für das Wachstum und die Nachfolge des Unternehmens umzusetzen. Zu den Reformen gehörten die Entwicklung einer Family-Governance-Struktur und die Schaffung einer Familienverfassung. Dieses System unterscheidet sich stark von einer traditionellen Familienführungsstruktur, die auf väterlicher Autorität beruht. Es legt mehr Wert auf die Schaffung von Kommunikationskanälen und den Aufbau von Vertrauen zwischen den Familienmitgliedern. Dieser Governance-Mechanismus hat eine solide Grundlage für die künftige Entwicklung des Unternehmens und die