

Good Corporate Governance und der Nutzen starker Netzwerke

Periodisch, spätestens aber in Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten muss sich jedes Unternehmen fragen, ob es bestmöglichst geführt ist. Selbstverständlich gibt es auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten erfolgreiche und expandierende Unternehmen. Diesen bietet sich gerade dann dank guter Führung die grosse Chance, von Fehlern der Konkurrenz zu profitieren.

von Dr. oec. Kurt Bättig

Die Gründe für Schwierigkeiten sind vielfältig, meistens sind sie durch die Verantwortlichen mitverursacht, weil diese die Strukturen ihres Unternehmens nicht besonders gepflegt haben. Solche Unternehmen können deshalb auch nur selten auf bewährte Problemlösungen der Vergangenheit zurückgreifen, weil neue Aufgaben zu bewältigen sind. Überlagert wird diese Situation durch einen massiven Kostendruck, der nach einem Leistungsabbau ruft und die bisher vernachlässigte Erledigung wichtiger Führungsaufgaben noch zusätzlich hemmt.

Was ist Good Corporate Governance? ^[1]

Der Swiss Code of Best Practice definiert (für börsennotierte Unternehmen) Corporate Governance als die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.

Ausgehend von dieser Definition und deren Umsetzung in der Praxis **resultiert die Erkenntnis, dass viele KMU für die Bewältigung wirtschaftlich schwieriger Zeiten zu einfach und zu wenig professionell strukturiert sind.** Es gilt deshalb, die bestehenden Führungsstrukturen auszubauen, um die bestmögliche Effizienz zu erzielen.

Es ist Aufgabe des Verwaltungsrates (VR), Grundsätze und Regeln zur zweckmässigen Organisation der Führung, zur

wirksamen Kontrolle und zur Transparenz zu diskutieren und für deren Umsetzung zielgerichtet besorgt zu sein. Diesbezüglich kann es empfehlenswert sein, **sachkundige Mitglieder des VR mit dem Begleiten und Prüfen von Aufgaben der Geschäftsleitung (GL) zu beauftragen. Diese Beauftragten sollten vorzugsweise nicht exekutive Mitglieder des VR sein,** damit sie sich auch wirklich eine freie, unabhängige Meinung bilden können. Die Verantwortung für alle Führungs- und Kontrollaufgaben sollte aber beim Gesamt-VR verbleiben.

Flexiblere Strukturen schaffen

Viele KMU halten auch heute noch an der Doppelfunktion Verwaltungsratspräsident/CEO fest, die sich in wirtschaft-

lich guten Zeiten bewährt hat. Spätestens in Problemsituationen wird von der Theorie her aber eine Trennung verlangt. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass eine Aufteilung der Funktionen zwar konsequent, aber nicht zwingend ist, nämlich dann

nicht, wenn alle mit der Führung betrauten Personen offen und einsichtig und VR und GL personell gut zusammengesetzt sind. Entscheidend ist dabei, dass im VR die Prioritäten richtig gesetzt, notwendige Massnahmen an die GL richtig kommuniziert werden und der VR-Präsident/CEO seine beiden (unterschiedlichen) Aufgabenbereiche erfüllt. Die in der Praxis meist noch notwendige Verstärkung des VR (und der GL) sollte nicht nur gezielt durch Personen mit Fach- und Sozialkompetenz, sondern auch mit einem ausgebautem Netzwerk erfolgen, um dessen positive Effekte für die Unternehmung nutzbar zu machen.

Ein kritisches Forum

Innerhalb des VR muss in sachlicher Atmosphäre eine kritische Auseinandersetzung mit differenzierter Meinungsbildung stattfinden. Darüber hinaus kann beispielsweise ein Prüfungsbeauftragter durch den VR mit der Aufgabe betraut werden, ein kritisches Forum zu bilden, in welchem die GL, die interne und externe Revision sowie

«Effiziente Führungsstrukturen sind Quelle zur Motivation und Basis für innovatives Denken.»

deren Arbeit (unabhängig von Interessenkonflikten) konkret und diskret zur Diskussion gestellt werden. Je nach Bedarf können dem Beauftragten auch ausgewählte Finanzaufgaben übertragen werden. Damit lässt sich die Qualität des internen Kontrollsystems und der finanziellen Berichterstattung erhöhen, bei gleichzeitiger Verbesserung der Kommunikationskanäle.

Bessere Prozessabläufe und Informationen

Der VR von KMU muss sich nicht primär an den eher formalistischen Vorstellungen des für börsennotierte Unternehmen erstellten Kodexes mit dem Ziel, Missbräuche zu verhindern, messen, sondern sich vorab der **Leistungssteigerung durch Verbessern der Prozessabläufe und entscheidungsrelevanter Informationen** widmen. Im Zentrum der Führungsarbeit innerhalb des VR, innerhalb der GL und zwischen diesen beiden Organen stehen:

- Poolen von Fähigkeiten
- gegenseitige Motivation und Unterstützung
- Thematisieren und Neutralisieren von Konfliktpotential

Vom Verwaltungsrat zum Gestaltungsrat

Die Meinung, es sei Aufgabe der GL, ein Unternehmen zu führen, ist zwar weit verbreitet, aber falsch. **Richtig ist vielmehr, dass der VR die GL und damit das Unternehmen zu führen hat.** Im Zentrum der Aufgabe des VR (und der GL) muss das starke, gesunde, lebensfähige Unternehmen und die Frage stehen, wie es zu führen und zu beaufsichtigen ist.

Es ist Aufgabe des VR zu definieren, welche Zwecke ein Unternehmen zu erfüllen hat, was es tun und was es nicht tun soll, worin Leistung und Ergebnis zu sehen sind, welche Rahmenbedingungen die Unternehmenstätigkeit einzuhalten hat und nach welchen Gesichtspunkten sie zu beurteilen und zu verantworten ist. Darum ist Führung gerade in schwierigen Zeiten besonders nötig, denn durch falsche Führung kann irreparabler Schaden entstehen.

Und es gibt nur eine Art von Führung – nämlich richtige und wirksame. Führungskräfte müssen immer auch ein Beispiel vorleben und Standards erfüllen, die für unternehmerische (und auch gesellschaftliche) Stabilität wichtig sind, und diese sichtbar machen, denn Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind fragile Güter. Ein guter VR sollte zudem durch seine kritische und vorausschauende Art eine dem Markt vorauslaufende Korrekturinstanz sein, **denn der Markt kann Fehler nicht verhindern, er bestraft sie nur. Verhindert werden müssen sie durch das Management, in letzter Konsequenz durch den VR.**



In diesem Sinne wird der Verwaltungsrat zum Gestaltungsrat.

Wo stecken die Performance-Lücken?

Gründe für eine ungenügende Performance des VR und die daraus resultierenden Probleme von Unternehmen sind z.B.:

- die VR kennen in viel zu geringem Umfang die Besonderheiten des beaufsichtigten Unternehmens
- eine oft situativ notwendige Präsenz der VR zur Erfüllung ihrer Aufgabe wird nicht erbracht
- starke GL-Mitglieder sträuben sich gegen einen kompetenten VR
- von Seiten der GL liegen ungenügende Informationen vor
- der VR hat zu wenig Kenntnis über modernes Management
- die Prinzipien von Corporate Governance sind nicht bekannt oder werden nicht umgesetzt
- der VR wird schlecht geführt und dieser führt wiederum die GL ungenügend

Letztlich ist und bleibt der gute Sinn für Richtiges und Falsches die wichtigste Fähigkeit kompetenter Führungskräfte.

Aufgabenteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Mit einem **Organisations- und Finanzreglement** werden die Zuständigkeiten und Kompetenzen des VR einerseits und der GL andererseits genau definiert. Falls in einem Unternehmen ein derartiges Reglement nicht oder nicht zweckmässig in Kraft gesetzt worden ist, ist dem VR dringend anzuraten, ein massgeschneidertes Reglement zu erlassen.

Die wichtigste Aufgabe des VR ist die Oberleitung des Unternehmens und die Berufung der GL. Der VR sorgt dafür, dass die Strategie des Unternehmens stimmt und diese finanzierbar ist. **Aufgabe der GL ist es sicherzustellen, dass die Arbeit getan wird; dass sie richtig getan wird, ist Aufgabe des VR.** Das ist weitgehend mehr und etwas anderes als nur gerade Kontrolle. Das erfordert Einflussnahme auf Ziele, Massstäbe und Standards zur Beurteilung von Leistung und Ergebnissen. Die Wahrnehmung dieser Funktion muss konstitutionell durch Zuweisung in den Aufgabenbereich des VR sichergestellt sein, obwohl sie durchaus ganz oder teilweise durch eine gute GL wahrgenommen werden kann, womit im optimalen Fall beim VR die Review als Minimum und Sicherheitsgarantie verbleibt. Zu dessen Aufgaben gehört auch, dass er die Nachfolgeregelung rechtzeitig in Angriff nimmt.

In einen VR gehören nur Personen, die zur eigenen Willensbildung und zum kritischen Gedankenaustausch mit der GL fähig sind und umgekehrt selbstverständlich auch.

Führen mit Weitsicht

Beim Festlegen der **Unternehmensziele** durch den VR kann nicht genug betont werden, dass nicht die Gewinnerzielung oberstes Ziel für die GL sein darf, denn sie zerstört mittel- und langfristig die Ertragskraft des Unternehmens, weil sie sich zu stark am kurzfristig angestrebten Erfolg orientiert. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich vielmehr durch eine langfristig angelegte **strategische Führung** aus, welche den Schwerpunkt auf **Innovation, Marketing und Produk-**

Die Checkliste für die Praxis

Ist Ihr Unternehmen top?

Mit den nachfolgenden **Messgrößen** können Sie beurteilen, ob Sie ein gutes Unternehmen führen:

1. Liegen periodisch und zeitnah aussagekräftige **Finanzdaten** vor (Bilanz-/Erfolgsrechnung/Anhang, Spartenrechnung, Mittelflussrechnung, Budgets etc. und deren Vergleich mit Vorjahren und Mitbewerbern)?
2. Verfügen Sie über aussagekräftige Analysen/Aussagen bezüglich **Marktstellung** des Gesamtunternehmens und dessen Geschäftsbereiche?
 - Wie entwickeln sich Marktanteile, der Bekanntheitsgrad, die Kundenzufriedenheit, der Kundennutzen, die Präsenz in Segmenten?
 - Sind Sie in den richtigen Märkten/Kundengruppen/Vertriebskanälen tätig?
 - Welche Substitutionsprodukte/-kanäle sind zu beachten?
3. Ist die **Innovationsleistung** konstant, denn ein Unternehmen, das aufhört oder nachlässt zu investieren, befindet sich im Abwärtstrend:
 - Macht die Innovationsrate für neue Produkte oder Dienstleistungen 10% bis 30% des Umsatzes aus?
 - Wie lange dauert es, bis neu entwickelte Produkte im Markt eingeführt werden (time to market)?
 - Wird auf der Basis von Investitionsrechnungen investiert?
4. Verfügen Sie über Angaben zur Beurteilung Ihrer **Produktivitäten**?
 - Wertschöpfung pro Kopf, pro Abteilung
 - Produktivität des Geldes (Rendite)
 - Produktivität der Zeit (die Erfassung produktiver und unproduktiver Stunden und deren Optimierung ist zur Steigerung der Produktivität unerlässlich)
 - Produktivität des Wissens (Wissensdateibanken / Know-how Transfer)
5. Ist Ihr Unternehmen für gute Berufsleute **attraktiv**?
 - Für Neuanstellungen
 - Wie hoch ist die Personalfluktuationsrate (insbesondere des Schlüsselpersonals)?
6. Wie entwickeln sich **Liquidität** und **Cash Flow**?
7. Stimmt die **Profitabilität** einzelner Aufträge, der Sparten und des Gesamtunternehmens?



tivität legt, denn der eigentliche Zweck eines Unternehmens ist das Finden und Halten von Kunden durch eine Marktleistung und die Transformation von Ressourcen in ökonomische Werte. Es ist Aufgabe des VR dafür zu sorgen, dass von der GL die Ziele des Unternehmens im wohlverstandenen und langfristigen Interesse des Unternehmens definiert, angestrebt und auch erreicht werden.

KMU gehören in der Regel **Unternehmern** und nicht Investoren oder Spekulanten; sie sind sich gewohnt zu kämpfen, wenn es Schwierigkeiten gibt; **sie pflegen ihr Unternehmen**. Der gute Unternehmer ist an der Leistung und Leistungsfähigkeit seines Unternehmens interessiert. **Es gibt nur eine richtige Art, ein Unternehmen zu führen – nämlich im Interesse des Unternehmens**; folgerichtig sollen nicht die Gewinne maximiert werden, sondern die wohlstandsproduzierende Kapazität des Unternehmens. **Gute Unternehmer erwarten zwar auch Gewinne und Dividenden, achten vorab aber auf Investitionen und die Bildung von Reserven zur Deckung von Risiken**.

Es braucht einen starken VR, um Positives zu bewirken (nämlich den bestmöglichen Einsatz des Kapitals und aller anderen Ressourcen) und Negatives zu vermeiden (Unternehmenszusammenbrüche und Sanierungsfälle).



Optimale Besetzung eines Verwaltungsrates

Wichtige Kriterien bei der Auswahl der Mitglieder eines VR sind die **fachliche Kompetenz und die Unabhängigkeit**.

Zur Kompetenz gehören nicht nur Erfahrung im Geschäftsleben und in der Führung, sondern auch **Lebenserfahrung**. Es ist nicht unbedingt erforderlich, dass jemand unmittelbare Branchenerfahrung mitbringt, sofern diese im VR bereits vertreten ist. Branchenkenntnisse lassen sich zudem aneignen. Auch Generalistenkompetenzen sind nicht primär gefragt. Da ein VR in der Regel aus mehreren



Personen besteht, kommt es eher auf die Zusammensetzung an, auf die **Kombination von individuellen Kompetenzen**. Eine besondere Stärke einer Person auf einem Gebiet, das für das Unternehmen besonders wichtig ist, ist in der Regel in Kombination mit Stärken anderer Personen besser als unverbindliches Generalistentum, ebenso ist das Potential eines aktiv genutzten strukturierten Netzwerkes grösser als vernetztes Denken eines Einzelnen.

Um Fehlentscheide zu verhindern, ist das Kriterium der **Unabhängigkeit** in der Meinungsbildung und -äusserung aber ebenso wichtig. Je bedeutender das Unternehmen, desto unabhängiger sollte (wenigstens die Mehrheit) des VR sein. In KMU-Verhältnissen liegen aber oftmals starke Verflechtungen vor (Aktionäre, CEO, familiäre Bindungen, beauftragte Berater etc.). Die dadurch angestrebten Nutzenpotentiale müssen zwar einerseits freigesetzt und rasche Entscheidungen sichergestellt werden, es muss aber andererseits gewährleistet sein, dass die Betroffenen fähig sind, auch ihrer spezifischen Funktion als VR gerecht zu werden und, soweit nötig, in den Ausstand zu treten. Vor allem müssen die anderen VR-Mitglieder sich der Interessenkonflikte bewusst und verpflichtet sein, **klärend im Interesse des Unternehmens einzuschreiten**. Das Verwaltungsratsmitglied darf in seiner Interessenslage nicht vom Unternehmen berührt und umgekehrt darf das Unternehmen nicht von der Interessenslage der Verwaltungsratsmitglieder abhängig sein.

Unternehmen, die durch starke Unternehmerpersönlichkeiten oder -familien geprägt sind, unterliegen der Versuchung, persönliche/familiäre Belange vor die Interessen des Unternehmens zu stellen, und gerade darum empfiehlt sich in solchen Verhältnissen die Zuwahl aussenstehender unabhängiger VR.

Überzeugung und feu sacré

Abschliessend ist zu betonen, dass die Regeln der Corporate Governance **nicht als Pflichtübung vor dem Hintergrund einer allfälligen Verantwortlichkeit**, sondern **aus Überzeugung und im Interesse des Unternehmens** zu erfolgen hat. Der Nutzen der Corporate Governance beschränkt sich nämlich nicht nur auf Unternehmen, die als Aktiengesellschaften strukturiert sind. **Die Regeln sind als Prinzip anwendbar, die bei jeder Gesellschaftsform umgesetzt werden können.** Überall, wo geführt wird und unabhängig von der Gesellschaftsform, ist die Zusammensetzung des Managements und dessen Know-how und Netzwerk entscheidend und überall können erfahrene Berater zur (Teilzeit-) Führung mit einbezogen werden.

Good Corporate Governance hat Kostenfolgen; erfahrene Verwaltungsräte/Berater, die gewillt sind, sich zu engagieren, sind angemessen zu entschädigen. Diese Kosten helfen aber, in Zukunft Verluste zu vermeiden und das Gewinn-

potenzial zu steigern. Das Umsetzen einer Good Corporate Governance ist deshalb immer eine Investition in die Zukunft.

Die erfahrenen Berater unseres Netzwerkes, die [Swissconsultants.ch](http://www.swissconsultants.ch), stehen Ihnen für eine Beratung gerne zur Verfügung.

[1] Meine Ausführungen basieren, nebst einschlägiger Fachliteratur, insbesondere auf Prof. Fredmund Malik, Die neue Corporate Governance, 3. erweiterte Auflage 2002, Verlag Neue Zürcher Zeitung.



Kurt Bättig

Dr. oec., Wirtschaftsjurist HSG/eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer, Inhaber der Bättig Treuhand AG, Luzern, verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatung. Kurt Bättig ist zudem als Teilzeitverwaltungsrat in diversen Unternehmungen tätig.