

# KMU's wirksam führen

**Die wirksame Führung und Aufsicht von Unternehmen wird verstärkt auch für KMUs sowie Familienunternehmen relevant. Von den beiden renommierten Betriebswissenschaftlern der Universität St. Gallen, Professor Dr. Martin Hilb und Dr. Nina Spielmann, bekommen Sie in diesem Beitrag auf Basis neuester wissenschaftlicher Studien einige interessante Überlegungen präsentiert, weshalb auch Sie sich in Zukunft dem Thema „Corporate Governance“ annehmen sollten.**

**D**ie Forderung nach einer wirksamen Corporate Governance gilt seit ein paar Jahren nicht nur für große börsennotierte Aktiengesellschaften, vielmehr wurde die Diskussion auf diverse weitere Unternehmensformen und Organisationen, wie etwa die Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ausgeweitet. Denn trotz vergleichsweise überschaubarer Organisationsstrukturen und -prozesse sind Fehlentwicklungen im Bereich der Unternehmensführung und -kontrolle auch bei KMUs möglich. Insbesondere die grösseren KMUs stehen öfters in einem Spannungsfeld eines zunehmenden Kostendrucks, erhöhten Kapitalbedarfs sowie eines verschärften (internationalen) Wettbewerbs um Kapital, Kunden, Ressourcen und qualifizierte MitarbeiterInnen.

Damit KMUs auch künftig auf den Waren-, Kapital- und Arbeitsmärkten attraktiv sind, ist es erforderlich, dass diese effizient geführt, die Unternehmensressourcen adäquat eingesetzt sowie neue Formen der Unternehmensfinan-

zierung geschaffen werden. Dabei ist wichtig, dass die Führungsverantwortlichen bereit sind, geeignete Maßnahmen zu definieren, um den erhöhten Anforderungen an ihre Arbeit sowie den weitergehenden Vorschriften an eine transparente Berichterstattung, insbesondere im Hinblick auf erforderliche Fremdkapitalkredite, gerecht zu werden.

Aber wie schon durch Welsh & White 1981 anerkannt, ist „a small business (...) not just a little big one“. KMU unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht stark von Großunternehmen. Auch hinsichtlich von Corporate Governance-Empfehlungen ist es sinnvoll, eine differenzierte Betrachtung einzunehmen. Es ist nicht zweckmässig, dieselben regulatorischen Vorschriften und Richtlinien wie für Kapitalgesellschaften direkt auf KMUs zu adaptieren und deren Implementation zu fordern. Denn in einem KMU stehen die Aktionärsinteressen häufig nicht im Vordergrund, es sind vielmehr die UnternehmerInnen, die entscheiden können und das unternehmerische Risiko tragen.

Gemäß dem Konzept der integrierten Corporate Governance nach Hilb gilt es allerdings sowohl Nutzen für die Eigentümer als auch für die relevanten Anspruchsgruppen zu stiften (Shared-Value-Ansatz). Unternehmen sind erst dann nachhaltig erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, bei allen Unternehmens-tätigkeiten gleichzeitig Mehrwert für die Eigentümer, die Kunden, die MitarbeiterInnen und die Öffentlichkeit zu schaffen.

Der Begriff „Aufsichtsrat“ sagt gemäß Hilb aus, dass dieses Gremium lediglich eine Überwachungs- und Kontrollfunktion ausüben kann. Idealerweise sollte



**Prof. Dr. Martin Hilb ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre sowie Gründer und Leiter des IFPM Center for Corporate Governance an der Uni**

**St.Gallen. Er verfügt über weltweite Beratungserfahrung im Bereich des Board- und HR-Managements und wirkt als Präsident von „Schweizer Jugend forscht“ und als Vizepräsident des Universitätsrates Luzern.**



**Dr. Nina Spielmann ist für eine internationale Strategieberatung im Bereich Corporate Governance tätig und nebenamtlich als Portfolio**

**Partnerin für den Bereich Führung und Aufsicht von KMU am IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen aktiv. Ihre Dissertation ist jetzt auch als Buch erhältlich (siehe Buchtipps).**

dieses Gremium aber als „Gestaltungs- und Controllingteam“ tätig sein, das sowohl eine gestalterische Funktion wahrnimmt als auch die Geschäftsleitung überwacht. Denn nur so kann ein Unternehmen dank einer wirksamen Führung und Aufsicht einen effektiven Wettbewerbsvorteil erzielen. Das heisst, der Begriff Gestaltungs- und Controllingteam widerspiegelt die eigentlichen Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrats besser. Das Österreichische Aktiengesetz §95 beschreibt die Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrats. Auch diese sind vorwiegend überwachender und kontrollierender Natur und bis jetzt sind nur marginale gestalterische Aufgaben erkennbar (Zustimmung über die Aufnahme und Aufgabe von Geschäftszweigen und Produktionsarten).

Der Auslöser, für den von Hilb definierten integrierten Corporate Governance Ansatz, war eine Studie des IFPM Center for Corporate Governance der Uni St.Gallen. Gemäß dieser Studie haben sich die Corporate Governance Praktiken in den letzten Jahren in vielen



Ländern stark verbessert, dennoch sind nach wie vor einige Schwachstellen erkennbar:

- oft ungenügende Ausrichtung der Corporate Governance auf die Besonderheiten der spezifischen Unternehmen;
- oft ungenügende strategische Ausrichtung des Aufsichtsrats sowie ungenügende Aufgaben- und Rollenabgrenzung zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsleitung (zwischen Governance und Management) von Unternehmen;
- teilweise mangelnde Professionalität in der Auswahl, Zusammensetzung, Beurteilung, Honorierung und Nachfolgeplanung des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung;
- oft ungenügende Erfolgsevaluation und Risikomanagement auf Aufsichtsrats- und Geschäftsleitungsebene.

Die von Spielmann (2012) erarbeiteten „Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“ bauen auf den vier von Hilb definierten Dimensionen auf. Diese Empfehlungen sind das Resultat einer weltweiten Studie, die zum Ziel hatte, zu analysieren, in welchen Ländern auch bereits für KMU optionale Corporate Governance Empfehlungen verfügbar

sind und inwiefern es möglich wäre, diese Empfehlungen zu vereinheitlichen. Es resultierte, dass bis dato nur wenige Länder spezifische Corporate Governance Empfehlungen für KMU (wie CH) beziehungsweise vergleichbare Empfehlungen für Familienunternehmen (wie in A, CH und D) oder allgemein für nichtkотиerte Unternehmen erarbeitet haben. Diese identifizierten länderspezifischen Empfehlungen sind inhaltlich relativ homogen, wobei Unterschiede in der Struktur, dem Detaillierungsgrad sowie den lokalen Ausprägungen erkennbar sind.

### Internationale Empfehlungen

Basierend auf diesen Erkenntnissen sowie den Schweizerischen Best Practice Empfehlungen für KMU wurden die „Internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“ (ICG-KMU) erarbeitet und empirisch überprüft. Es resultierte, dass solche Empfehlungen – unter Vorbehalt der lokalen Gesetze und der kulturellen Unterschiede – im Grundsatz relativ gut international standardisierbar sind. Diese internationalen Empfehlungen können dabei als Grundlage zur Erarbeitung von nationalen, KMU-spezifischen Empfehlungen verwendet werden und sollen eine nachhaltige, effiziente und effektive Führung und Aufsicht von KMUs unterstützen. Ergänzend zu den ICG-KMU ist eine weitere wertvolle Grundlage zur Erarbeitung von österreichischen KMU-spezifischen Corporate Governance Empfehlungen, unter anderem der, im Rahmen einer Dissertation an der Universität St.Gallen erarbeitete, „Corporate Governance Kodex für öster-

reichische KMU in der Rechtsform der GmbH unter besonderer Berücksichtigung von Familienunternehmen“ von Ines Drechsler (2010).

In KMU sind es oft die UnternehmerInnen selbst, die von einer guten Corporate Governance am stärksten profitieren. Eine wirksame Führung und Aufsicht soll UnternehmerInnen unterstützen, die einzigartigen (im Vergleich zu börsenkotierten Grossunternehmen) Vorteile optimal zu nutzen und den genannten kritischen Herausforderungen rechtzeitig wirksam entgegenzuwirken. Corporate Governance Empfehlungen können dabei als einfache, hilfreiche Wegleitung unterstützend wirken. Dabei steht nicht im Vordergrund, dass alle Prinzipien detailliert umgesetzt werden, viel wichtiger ist, dass sich UnternehmerInnen mit diesem Thema auseinandersetzen und die vorhandenen Unternehmensprozesse und -strukturen optimieren und nötigenfalls ergänzen.

Abschliessend darf aber niemals vergessen werden, dass auch die gute, wirksame Führung und Aufsicht den langfristigen Erfolg eines KMU nicht garantieren, sondern nur wesentlich begünstigen kann.



### BUCHTIPP

**Martin Hilb:** Integrierte Corporate Governance: Ein neues Konzept der wirksamen Unternehmens-Führung und -Aufsicht (4. überarb. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2011



### BUCHTIPP

**Nina Spielmann:** Internationale Corporate Governance: Best Practice Empfehlungen für KMU: Best Practice Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen. Bern: Paul Haupt Verlag, 2012