

Check-up für KMU

Corporate Governance ist heute auch für KMU von eminenter Bedeutung. Dabei steht insbesondere der Verwaltungsrat in der Pflicht.

«Wird ein Unternehmen nicht konsequent geführt und kontrolliert, wird es wohl kaum über Jahre hinaus erfolgreich sein», sagt Roland Müller, «eine effiziente Corporate Governance hat deshalb auch für mittelständische Unternehmen eine zentrale Bedeutung.» Müller weiss wovon er spricht: Er befasst sich seit Jahren als Rechtsanwalt und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen mit dieser Thematik und sitzt selber in verschiedenen Verwaltungsräten von KMU. Gefordert ist dabei insbesondere der Verwaltungsrat (VR). Nicht delegierbare Aufgaben dieses Gremiums sind die Oberleitung der Gesellschaft, die Festlegung der Organisation sowie die Finanzplanung und -kontrolle.

VR als gestaltende Hand

Als oberstes Leitungsgremium einer Firma hat der VR die Strategie festzulegen und stellt die notwendigen Ressourcen bereit, die für deren Umsetzung notwendig sind. (Damit wird der VR zum gestaltenden Epizentrum der Firma.) Ist die Strategie einmal formuliert, ein Businessplan und ein Budget definiert, hat der VR für eine periodische Strategiekontrolle zu sorgen. Das Gremium sollte zudem klare und möglichst messbare Vorgaben für sämtliche unternehmensrelevanten Aspekte definieren. Dazu gehören unter anderem: Produkte und Dienstleistungen (Qualität, Preisniveau), Produktionsmittel (Investitionsplanung, Kapazitäten), Finanzen (Finanzplanung, -beschaffung, Liquidität), Personalressourcen (Personalplanung, -rekrutierung, Lohnpolitik).

Frage der Organisation

«Auch ein chaotisch organisiertes Unternehmen kann möglicherweise rentabel sein», sagt Müller, «doch in der Regel führt eine klare und den spezifischen Anforderungen des Unternehmens angepasste Organisation zu besseren Resultaten.» Nicht zuletzt deshalb schreibt das Obligationenrecht (Art. 716a Abs. 2) vor, dass der VR auch konkret für die Festlegung der Organisation zuständig ist. Dabei geht es hauptsächlich um die Frage, ob und wie der VR die Geschäftsführung delegieren will. Der Swiss Code of Best Practice empfiehlt jedenfalls, dass die Mehrheit der VR-Mitglieder nicht exekutiv sein sollte. Eine Delegation der Geschäftsführung führt zu übersichtlichen Haftungsverhältnissen und erleichtert eine vom Tagesgeschäft losgelöste Strategiefindung und -überprüfung. Eine personelle Trennung von VR-Präsidium und CEO empfiehlt sich deshalb – ausser es handelt sich um kleine Firmen oder Start-ups, die nicht über die finanziellen Ressourcen verfügen, einen Verwaltungsrat zusammenzustellen.

Liquidität sicherstellen

Das geltende Aktienrecht schreibt vor, dass der VR für ein funktionierendes Rechnungswesen sorgen muss und auch sicherzustellen hat, dass die Buchhaltungsvorschriften eingehalten werden. «Er muss zudem eine Finanzplanung und -kontrolle installieren und demnach auch in der Lage sein, Bilanzen und Erfolgsrechnungen zu verstehen», sagt Müller. Eine effiziente Finanzkontrolle ist auch ein Gebot der Corporate Governance und dazu gehört insbesondere auch die permanente Nachführung eines zeitlich grosszügigen Liquiditätsplans. «In der Praxis», sagt Müller, «hat sich ein rollender Zwölf-Monats-Liquiditätsplan als zweckmässig erwiesen.»

Die Erfordernisse einer modernen Corporate Governance sind nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, sondern helfen KMU auch, existentielle Krisen frühzeitig zu erkennen, sagt KMU-Experte Roland Müller in folgendem Interview:

UBS Service: Corporate Governance – die ganze Welt spricht davon, die wenigsten wissen, was darunter genau zu verstehen ist.

Roland Müller: In der eigentlichen Übersetzung heisst das Wort nichts anderes als Unternehmensleitung, «Unternehmensführung» und umfasst inhaltlich zwei Aspekte: Einmal die Verfassung an der Spitze der Firma. Die Frage also, wie das Unternehmen nach innen aufgebaut ist, wer welche Aufgaben und Kompetenzen hat, wie das Unternehmen intern kontrolliert wird. Die Verfassung definiert dadurch das Innenverhältnis der Firma.

UBS Service: Und der zweite Aspekt?

Müller: Dieser definiert das Verhältnis nach aussen, gegenüber Anspruchsgruppen wie Aktionären, Kunden, Lieferanten und auch Banken.

UBS Service: Für einen Patron in einem traditionellen KMU ist der Fall doch meist klar: Das Innenverhältnis und das Aussenverhältnis bestimmt – etwas übertrieben formuliert – er allein.

Müller: Im Innenverhältnis ist dieser Eindruck richtig. Oft führt er die Aktiengesellschaft, als wenn es eine einfache Gesellschaft wäre. Letztlich trägt er auch die unternehmerische Verantwortung. Aber im Aussenverhältnis wird die Firma wie eine Aktiengesellschaft angesehen, und diese ist zwangsläufig verpflichtet, den Anforderungen einer modernen Corporate Governance zu entsprechen.

UBS Service: Aus ihrer Erfahrung: Sind sich KMU dessen bewusst?

Müller: Aus meiner Sicht muss ich ganz klar sagen – zu wenig. KMU haben oft das Gefühl, dass die entsprechenden Gesetzesbestimmungen nur unnötigen Formalismus bringen und das tägliche unternehmerische Wirken behindern. Auf der andern Seite verstehen sie dann nicht, wenn aufgrund einer mangelhaften Corporate Governance Banken ein schlechtes Rating vornehmen oder die Gesellschaft Schwierigkeiten bekommt mit Kunden oder Lieferanten.

UBS Service: Möglicherweise ist dieser Zusammenhang auch schwer zu verstehen.

Müller: Ein KMU-Unternehmer muss sich einfach bewusst sein, dass ihm eine Aktiengesellschaft nicht einfach Schutz gibt vor einem Durchgriff von Gläubigern auf sein Privatvermögen. Wenn er sein Unternehmen nicht korrekt nach den Regeln der Corporate Governance führt, haftet er mitunter persönlich für entstandene Schäden Dritter. Bei Konkursen beispielsweise gibt es jedes Jahr zahlreiche Fälle, in denen Sozialversicherungsbehörden die Organe der Firma belangen, um nicht gezahlte Arbeitnehmerbeiträge zurückzufordern. Hier spielt dann mitunter die persönliche Haftung des KMU-Unternehmers eine Rolle.

UBS Service: Der Konkurs mag eine Ausnahme- und Extremsituation sein.

Müller: Sicherlich. Es ist aber so, dass die Corporate Governance heute alle Bereiche unternehmerischen Handelns durchdringt. Bei einem Kredit-Rating einer Bank geht es nicht mehr nur um Zahlen, um einen guten Geschäftsabschluss, genug Eigenkapital und ein sauberes Rechnungswesen. Dies bedeutet, dass bei KMU mit nur einem einzigen Verwaltungsrat oder ausschliesslich Familienmitgliedern das Rating schlechter ausfällt. Diese neuen Regeln, Stichwort Basel II, treten voraussichtlich 2006 verbindlich in Kraft.

UBS Service: Ein solches Versäumnis kostet einen KMU mitunter ein paar Prozentpunkte Zins – mehr nicht.

Müller: Nicht nur das. Grosskunden und Grosslieferanten verlangen heute von ihren Partnern Unterlagen zur Corporate Governance. Die müssen wissen, wer ihre Partner sind, und wollen sicher sein, dass diese fähig sind, das ganze Jahr hindurch zu gleicher Qualität zu liefern. Die Qualität des Produktes muss da genauso stimmen wie jenes von Management und Verwaltungsrat. Hinzu kommt, dass gemäss geltendem Aktienrecht bestimmte Pflichten klar definiert sind. Beispielsweise ist der VR für die Finanzplanung und Finanzkontrolle zuständig. Ein Liquiditätsengpass hat dann in erster Linie der VR zu verantworten.

UBS Service: Kann sich das ein kleiner KMU mit beschränkten Personalressourcen überhaupt leisten?

Müller: Das funktioniert, wenn ein KMU externes Know-how in seinen Verwaltungsrat hineinbringt und ein KMU-Unternehmer auch bereit ist, sein eigenes Know-how anderen VR zur Verfügung zu stellen. Wie das gehen kann, zeigt der KMU-Circle, wie er an der Universität St. Gallen ins Leben gerufen worden ist. Berufsbegleitend werden dort KMU-Unternehmer auf diese Fragen hin ausgebildet und sensibilisiert. Es existiert auch bereits ein VR-Pool mit Unternehmern, die gewillt sind, in einem anderen VR einen Posten zu übernehmen. Zudem existiert eine Board Management School, die VR auf ihre Aufgabe hin ausbildet.

UBS Service: Ist nach Ihrer Erfahrung ein Unternehmer eines KMU bereit, Verwaltungsräte anderer Firmen anzuheuern, die ja dann Einblick bekommen in die geschäftlichen Intimitäten der eigenen Firma?

Müller: Viele haben noch generell Mühe, Transparenz zu schaffen. Aber ein KMU kommt nicht umhin, auch gegenüber Banken, Kunden und Lieferanten offene Transparenz zu pflegen. Und Corporate Governance ist so gesehen nichts anderes als ein Frühwarnsystem, um allfällige Krisen früher zu erkennen und besser zu meistern.

Check-Liste

Fünf Punkte, die Sie über Corporate Governance wissen müssen:

1. Der VR ist für Definition und Umsetzung der Unternehmensstrategie zuständig.
2. Er hat die dafür notwendigen Ressourcen bereitzustellen und stellt sicher, dass eine periodische Überprüfung der Strategie stattfindet.
3. Er organisiert die Firmenspitze auf sinnvolle Art und Weise. Das kann bedeuten, dass er die operative Leitung an einen Geschäftsführer delegiert.
4. Finanzplanung und -kontrolle stellen eine nicht delegierbare Aufgabe des VR dar.
5. Corporate Governance ist auch im Aussenverhältnis der Firma von entscheidender Bedeutung: Sie beeinflusst die Kreditwürdigkeit der Firma. Lieferanten und Kunden prüfen in immer stärkerem Masse, ob Vertragspartner durch eine effiziente Corporate Governance Gewähr für eine langfristige Beziehung bieten.

Stichwort Basel II

1975 haben die Länder der Zehnergruppe (G10) den Basler Ausschuss für Bankenaufsicht gegründet. Auf Grund seiner Vorschläge wurde 1988 die internationale Konvergenz der Eigenkapitalbemessung und Eigenkapitalanforderung für Banken herausgegeben (‹Basel I›). Im Jahr 2001 folgte der ‹New Basel Capital Accord› (‹Basel II›). Dieser richtet sich insbesondere an die Kreditnehmer aus den Reihen der mittelständischen Unternehmen. Bis Ende 2006 soll Basel II in der Schweiz implementiert sein. Dann wird das Rating durch eine Bank für einen KMU bei Kreditkonditionen eine entscheidende Rolle spielen. Bei der Festlegung des Ratings werden dann nicht nur Kredit- und Marktrisiken erfasst, sondern insbesondere auch ‹operationelle Risiken› (unzulängliche interne Abläufe, mangelnde Personalqualität, Systemfehler). Um solche Risiken beurteilen zu können, werden Banken auf Informationen angewiesen sein, wie sie der Swiss Code of Best Practice zur Corporate Governance bereits empfiehlt.

Weitere Informationen

Buch: Roland Müller hat zusammen mit Rudolf Volkart das Standardwerk ‹Handbuch für den Verwaltungsrat› herausgegeben. Das Buch bietet praxisnahe Unterstützung für die Verwaltungsrats-tätigkeit. Das Werk gibt einen umfassenden Überblick über die Anforderungen, Aufgaben und Pflichten im Verwaltungsrat und behandelt Themen wie Unternehmensstrategie, Controlling, Führungsaufgaben und Krisenmanagement. UBS-Kunden erhalten den Ratgeber zum Vorzugspreis von 39 Franken plus Versandkosten. Lieferung und Rechnungsstellung erfolgen durch Bücher Balmer, 6331 Hünenberg. Bestellung unter www.ubs.com/kmumagazin.

CD-ROM: Inzwischen existiert auch ein elektronischer Berater für Verwaltungsräte. Die Excel-basierten und interaktiven Tools ermöglichen eine effiziente Steuerung von wichtigen Verwaltungsratsaufgaben.

Das Fachlexikon bietet Fachbeiträge und Rechtsinformationen, z.B. zu Haftungsfragen und Verantwortlichkeiten, VR-Honorierung und vielen Themen mehr. Herausgeber der CD-ROM «Verwaltungsratspraxis» sind neben Roland Müller, H.P. Wehrli, Professor an der Universität Zürich, und Martin Hilb, Professor an der Universität St. Gallen. Verlag: haufe+kisling ag. Preis: CHF 348.–
Kostenloser Test mit Rückgaberecht. Telefon: 044 487 30 70, www.haufe-kisling.ch.