

HofmannConsult

Märkte. Unternehmen. Personen.

Professionelles Know How für Unternehmens - Strategien

**Corporate Governance: Welche Bedeutung hat Corporate
Governance für den KMU Unternehmer?**

Welche Bedeutung hat Corporate Governance für den KMU Unternehmer?

Gliederung

| | |
|---|----|
| Management Summary | 3 |
| 1. Corporate Governance mit neuer Aktualität..... | 4 |
| 2. Der Begriff Corporate Governance ist nicht eindeutig definiert..... | 4 |
| 3. Entwicklung der Corporate Governance | 5 |
| 4. Inhalte der Corporate Governance | 6 |
| 4.1 Der deutsche Corporate Government Kodex ⁶ | 6 |
| 4.2 Gesamtrahmen international definierter Kodices..... | 6 |
| 4.3 Auch Basel II prüft die Unternehmensstrategie | 8 |
| 5. Internationale Entwicklung..... | 8 |
| 5.1 Trends zur Angleichung..... | 9 |
| 5.2 Trends zur Individualisierung..... | 9 |
| 6. Der Nutzen von Corporate Governance im Auslandsgeschäft | 10 |
| 6.1 Erst einmal Corporate Governance im eigenen Haus leben..... | 10 |
| 6.2 Erarbeitung einer soliden Exportstrategie..... | 10 |
| 6.3 Gewinnung von zusätzlichem Kapital | 10 |
| 6.4 Gewinnung von Geschäftspartnern, der Erweiterung des Marktes..... | 11 |
| 6.5 Gewinnung von qualifiziertem Personal..... | 11 |
| 6.6 Sicherheit bei den Geschäften durch gutes Risikomanagement | 11 |
| 7. Die Unternehmenspraxis entscheidet über die Existenzberechtigung von Corporate Governance | 12 |
| 8. Literatur | 13 |

Management Summary

Corporate Governance heißt im übertragenen Sinn „verantwortungsvolle Unternehmensführung und Kontrolle“. Es ist schon lange ein Begriff in der US Unternehmensführung und hat nun neue Aktualität erhalten, nachdem bedeutende internationale Unternehmen (Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Siemens, Volkswagen, Parmalat etc.) in die Schlagzeilen gelangt sind, weil sie gegen die Gesetze und die Prinzipien guter Unternehmensführung verstoßen haben.

Nach den katastrophalen Auswirkungen der Affären besonders bei Enron (2002) haben die Regierungen in den meisten Industrieländern Gremien zusammengerufen, um aktuelle Kodices zum Thema Corporate Governance zu formulieren, um eine weitere Ausbreitung der Korruption und Scheingeschäfte zu verhindern. Die US Regierung erließ den Sarbanes-Oxley Act (2002), der unter anderem eine bessere Trennung zwischen führenden und kontrollierenden Top Managern festlegt, empfindliche Strafen bei Vergehen gegen das Gesetz einführt und das Reporting über den Status der Unternehmen auf eine neue Basis stellt. Die europäischen Kodices basieren demgegenüber auf dem Prinzip der freiwilligen Selbstkontrolle.

Leider entzieht sich der Begriff Corporate Governance einer klaren Definition, da fast jedes Großunternehmen seine eigene Interpretation (innerhalb der festgelegten Kodices) im Internet veröffentlicht. In der Wirtschaftspresse taucht den Begriff meist nur im Zusammenhang mit neu aufgedeckten Affären auf und wird wie ein Allheilmittel für die Verhinderung von Straftaten in der Wirtschaft empfohlen.

Neben dem Begriff „Corporate Governance“ muss sich der international arbeitende Unternehmer mit immer neuen Anglizismen wie „Compliance“, „Due Diligence“, „IT Governance“ und vielen mehr auseinandersetzen, ihre echte Bedeutung ermitteln. Sie sind als benachbarte Disziplinen zu verstehen und werden in diesem Beitrag nicht gesondert behandelt

Wir wollen den Sinn und Inhalt des Corporate Governance Komplexes in diesem Artikel transparent machen, als Konzept zur Unternehmensführung. Wohl gemerkt, die Kodices zu Corporate Governance sind davon klar zu differenzieren.

Bei der Nutzenbetrachtung im Exportgeschäft wird aufgezeigt, dass Corporate Governance eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Geschäfte sein kann. Für ein effektives Risikomanagement sind allerdings die bekannten Prüfprozesse notwendig. Wenn Führungskräfte oder Unternehmen behaupten, sie arbeiten nach den Prinzipien der Corporate Governance, enthebt das den Unternehmer nicht von einer genauen Prüfung genau der Bestandteile der Corporate Governance in jedem Einzelfall. Auf die Zusammenarbeit mit einer genau arbeitenden Wirtschaftsauskunftei kann man deshalb nicht verzichten.

1. Corporate Governance mit neuer Aktualität

Nach den Unternehmensskandalen in der internationalen Wirtschaft (ausgelöst durch die Unregelmäßigkeiten bei Enron in den USA 1990) wurden von den Regierungen unter dem Stichwort „Corporate Governance“ neue Gesetze erlassen und Empfehlungen ausgesprochen, wie Unternehmen geführt und kontrolliert werden müssen. Dabei ist „Corporate Governance“ in den USA kein neuer Begriff, sondern schon immer Bestandteil der Lehre und Praxis in der Unternehmensführung gewesen: „Das Regelwerk der Corporate Governance (künftig mit CG abgekürzt) beschreibt, wem das Unternehmen bzw. die Organisation dienen soll und wie über den Unternehmenszweck und die Prioritäten entschieden werden soll“¹. Die Auslegung des Begriffs ist in den Industrieländern keinesfalls gleich. In Deutschland verlangt der Gesetzgeber eine soziale Dimension im Unternehmerverhalten, ein Mitspracherecht der Mitarbeiter, in anderen Ländern wie in England haben die Interessen der Aktionäre klare Priorität für das Management².

Die Erneuerung des CG Konzepts (in den USA und den westlichen Industrieländern) wurde notwendig, da in vielen Unternehmen keine ordentliche Trennung zwischen Führung und Kontrolle mehr stattfand. Das Nachsehen hatten die Aktionäre und Investoren, die um den Werterhalt ihrer Kapitalbeteiligungen fürchten mussten. Extreme Beispiele gibt es zur Genüge, Ausgangspunkt der Diskussion zur Erneuerung waren zunächst die börsennotierten Unternehmen.

2. Der Begriff Corporate Governance ist nicht eindeutig definiert

Es gibt keinen international anerkannten Begriff gefunden, da die Weltbank, Wirtschaftsprüfer, die Führungsgremien der SEC (Security and Exchange Commission der USA), die OECD, die Inhaber von Lehrstühlen, Unternehmensberater und Autoren und auch die im DAX geführten Unternehmen ihre eigene Interpretation verwenden. Im Internet kann man unter der Suchfunktion „Definitionen von CG“ mehr als 30 unterschiedliche Definitionen nachlesen. Die zunehmende Resonanz über das Thema (2004 waren es knapp 2 Millionen Nennungen in der Google Datenbank, heute sind es gut 15 Millionen) zeigt uns, dass die Aufmerksamkeit zum Thema immer noch zunimmt und auch der KMU Unternehmer wissen sollten, worum es hier geht. Die Auseinandersetzung mit dem Komplex CG führt in der Regel zu einem besseren Verständnis der eigenen Unternehmenskultur, aber nur, wenn sie als aktives Instrument des Unternehmers gesehen wird und nicht als Mittel, das eigene Firmenimage aufzupolieren.

Um von einem brauchbaren Begriff ausgehen, verwenden wir die gut verständliche Version der OECD: "Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, the board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance", OECD April 1999³.

CG wird als System angesehen, wie Unternehmen geführt und kontrolliert werden. Außerdem sind neben den Eigentümern, den Vorständen auch die Stakeholders genannt (Institutionen und Gruppen, mit denen das Unternehmen in Beziehung steht), die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse. Verkürzt geht es also um den uns vertrauten Begriff „Unternehmensführung“. Damit CG transparent und im Tagesgeschäft umsetzbar wird, werden wir es in unserem Artikel in seine Bestandteile auflösen, seine internationale Entwicklung verfolgen und einen möglichen Nutzen für das Unternehmen darzustellen.

Wir gehen auch der Frage nach, warum es zu dieser global ausgerichteten Erneuerung des Komplexes „Unternehmensführung“ kommen musste, und warum nicht die bekannten Konzepte der Unternehmensführung der veränderten Situation (Globalisierungstrends,

Shareholder Value Ausrichtung, Verbesserung der Kontrollprozesse etc.) angepasst werden konnten.

3. Entwicklung der Corporate Governance

CG steht in den USA schon immer in den Lehrbüchern über Unternehmensstrategie und ist ein generischer Ausdruck für Sinn und Zweck eines Unternehmens, wem es dienen soll und welche Ziele es verfolgt. Es wird auch schon immer als Bestandteil einer gesellschaftlichen und ethischen Entwicklung gesehen und ist deshalb mehr als ein Werkzeugkasten für Unternehmensführung.

Durch die verstärkte Wirtschaftskriminalität in den Achtziger und Neunziger Jahren in den USA wurden in der Unternehmensführung amerikanischer Konzerne gravierende Schwächen insbesondere in der Kontrolle der Entscheidungsprozesse immer auffälliger. Erst als nach Betrugsfällen wie bei Enron, Tyco und WorldCom Topmanager ins Gefängnis mussten, riesige Mengen an Kapital vernichtet wurden, Tausende Arbeitsplätze verloren gingen und zahllose Arbeiter ihre Rentenansprüche verloren, sah die amerikanische Regierung einen Handlungsbedarf. Auch die europäische Wirtschaft blieb von größeren Skandalen nicht verschont (Parmalat, Siemens, Volkswagen etc.). Das aktuelle CG System wurde offensichtlich von Managern mit krimineller Energie missbraucht und musste dringend ergänzt werden.

2002 wurde dann der Sarbanes-Oxley Act von der amerikanischen Regierung hastig erlassen, um weitere Katastrophen zu verhindern. Dieses Gesetz steht unter anderem für eine bessere Kontrolle der Unternehmen und vor allem für die Unabhängigkeit seiner Kontrolleure. In der Praxis wurde es erst mit Leben erfüllt, als die Börsenaufsichtsorgane der USA das schnell zusammengeschriebene Gesetz präzisieren⁴. Die Verbesserungsvorschläge der US Gesetzgebung lesen sich für den kritischen Leser so, als ob es um die Formulierung sehr einfacher Vorgänge geht, die an den Business Schools seit Langem gelehrt werden.

Corporate Governance wurde zu einem populären Begriff, der immer dann verwendet wurde, wenn Kontrollprozesse in bekannten Firmen versagten, und CG avancierte zu einer Art Allheilmittel für die Beseitigung von betrügerischen Machenschaften des Managements. Der eigentliche ganzheitliche Inhalt der Unternehmensführung an sich gingen dabei verloren. Zusätzliche Anglizismen und Begriffe wie „Due Diligence“, „Corporate Social Responsibility“, „Code of Conduct“, „Compliance“, „Compliance Officer“ etc. wurden gleichzeitig als Teil eines Regelwerks zur besseren Kontrolle von Unternehmen herangezogen. Es fällt auf, dass es bei den Begriffen durchweg um die Korrektur von Fehlverhalten („soft factors“) geht und weniger um die Verbesserung von Kennzahlen oder quantitative Vorgaben.

Für den KMU Unternehmer, der keinen Stab für Unternehmensstrategie oder eine Rechtsabteilung unterhalten kann, eine verwirrende Situation, weil die uneinheitliche Terminologie ein unklares Bild bescherte, für den einfachen Leser entstand der Eindruck, es ginge um neue „Benimmregeln für das Topmanagement“. Kein Wunder, dass eine Vielzahl von kleinen börsennotierten Unternehmen die Empfehlungen des Corporate Governance Kodex ablehnen⁵. Auch in der akademischen Literatur hat es den Anschein, dass unter Verwendung der neuen Anglizismen das Kapitel Unternehmensführung noch einmal neu geschrieben werden muss.

Dass seit 2007 durch Basel II Standards für die wesentlichen Komplexe der Unternehmensführung bereits verbindlich sind und von den KMU's umgesetzt werden müssen, wird von Autoren und Journalisten sehr selten erwähnt. Handelt es sich bei CG auch um einen neues Geschäftsfeld für Juristen, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater und Professoren?

4. Inhalte der Corporate Governance

Den festen Punkt zum Thema CG stellen (neben der amerikanischen Gesetzgebung) die von der OECD (Verfassungsprinzipien 1999) und den Industrieländern zusammengeführten Kodizes dar, die verschärften Bestimmungen der Börsenaufsicht eingeschlossen.

Die Kodizes wurden meist von prominenten Top Managern auf Weisung der Wirtschaftsministerien oder der Justizministerien erstellt. In Europa meist im Sinn einer freiwilligen Selbstkontrolle, in den USA in Form einschneidender gesetzlicher Kontrollen.

4.1 Der deutsche Corporate Government Kodex ⁶.

Nach einer Präambel gliedert sich der deutsche CG Kodex (von der vom Justizministerium 2001 eingesetzten Regierungskommission erstmals formuliert) in die Kapitel

- Aktionäre und Hauptversammlung
- Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat
- Vorstand
- Aufsichtsrat
- Transparenz
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung.

Unterpunkte sind unter anderem Aufgaben, Zuständigkeiten, Befugnisse, Zusammensetzung und Vergütung, Interessenkonflikte.

Mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex sollen die in Deutschland geltenden Regeln für Unternehmensleitung und –Überwachung für nationale wie internationale Investoren transparent gemacht werden, um so das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften zu stärken. Der Kodex adressiert alle wesentlichen – vor allem internationalen - Kritikpunkte an der deutschen Unternehmensverfassung, nämlich

- mangelhafte Ausrichtung auf Aktionärsinteressen;
- die duale Unternehmensverfassung mit Vorstand und Aufsichtsrat;
- mangelnde Transparenz deutscher Unternehmensführung;
- mangelnde Unabhängigkeit deutscher Aufsichtsräte;
- eingeschränkte Unabhängigkeit der Abschlussprüfer ⁷.

Einzig verpflichtender Teil für die börsennotierten Gesellschaften ist die in § 161 ausgeführte „Entsprechungserklärung“ zum Corporate Governance Kodex, in der Vorstand und Aufsichtsrat jährlich erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden. Die Erklärung ist den Aktionären dauerhaft zugänglich zu machen.“ ⁸.

Es mag für die Klugheit der Verfasser oder der Regierung sprechen, dass bezüglich der deutschen Aktiengesellschaften eine Vertrauensbasis ohne zusätzlichen gesetzlichen Aufwand aufgebaut werden soll. Der Standort Deutschland soll nicht mit zusätzlichen gesetzlichen Regelwerken noch bürokratischer erscheinen. Die in den USA erzwungene bessere Trennung zwischen Führungspersonal und Kontrolleuren waren in Deutschland durch das „duale System“ mit Vorstand und Aufsichtsrat ohnehin überflüssig.

4.2 Gesamtrahmen international definierter Kodices

Nach den Recherchen über die wesentlichen Inhalte international diskutierter Kodices kristallisiert sich ein gesamtheitliches „Modell für Unternehmensführung“ heraus, das für künftige Entwicklungen als Diskussionsbasis dienen soll. Natürlich soll diese Architektur

langlebigen Charakter haben und nicht die kurzfristig aktuellen Nachbesserungen heutiger Gesetzeswerke und Selbstkontrollregeln reflektieren.

Dabei sind die „hard factors“ gemäß der internationalen CG Konvention an individuelle lokale Gesetze gebunden, und auch die „soft factors“ können nicht isoliert von lokalen kulturellen Verhaltensweisen vereinheitlicht werden. Ein Kodex, der auf dem so genannten dualistischen Modell (Trennung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand) wird im Detail anders formuliert sein wie bei einem „monistischen“ Modell (das amerikanische Modell in dem Board of Directors und Verwaltungsrat in einem Gremium angesiedelt sind). Wir brauchen aber den Gesamtrahmen, da es um ein Zusammenspiel aller Disziplinen in der Organisation geht. Auf die Duplizität oder Überlappung mit Basel II werden wir noch hinweisen. Die Unterpunkte in der Tabelle sind nur exemplarisch aufgeführt, wir erheben keinen Anspruch darauf, den gesamten Komplex „Unternehmensführung“ in einer Tabelle zusammenzufassen.

| Gesetze | Finanzen & Accounting | Organisation, Prozesse, Standards | Führung | Kommunikation |
|---------------------|----------------------------------|--|---------------------------------|--------------------------------|
| hard factors | | soft factors | | |
| | | | | |
| Handelsrecht | Jahresabschluss | Vorstand | Management Qualität | Transparenz |
| Aktienrecht | G+V Rechnung | Kontrollgremien / Beirat | Führungsstil – Verhalten / Stil | Informations-Pflichten |
| Insolvenzrecht | Kapitalstruktur | Planungs / Kontrollsysteme | Gewinn-Verteilung | Informationen für Stakeholders |
| Kündigungsgesetz | Kennzahlen | ISO, Umwelt | Risiko-Management | Unternehmens-Kultur |
| Vertragsrecht | | IT Systeme | Investitions-Politik | |

Tabelle1: Struktur der Corporate Governance Disziplinen im Unternehmen

Die Zusammenstellung zeigt eindringlich, um welches Aktionsfeld es bei CG insgesamt geht, da alle diese Komponenten in einem komplexen Prozess zusammenhängen. So lassen beispielsweise übertriebene finanzielle Ziele des Vorstands die Verkäufer möglicherweise zu verbotenen Mitteln greifen oder ein Vorstand, dessen Bezüge von einem hohen variablen Bestandteil abhängen, wird womöglich das zusätzlich notwendige Geschäft mit schwarzen Kassen fördern.

Es ist eine der Grundideen des CG Konzepts, dass man das Management neben dem Schutz der Kapitalgeber und der Arbeitnehmer auch für die gesellschaftspolitische Aufgabe des Unternehmens und für ihr Verhalten bzw. die Unternehmenskultur insgesamt stärker in die Pflicht nehmen will. Waren doch die Ursachen der eklatanten Unternehmenszusammenbrüche in den USA und Europa eher im Fehlverhalten des Managements und der Ignoranz oder Korrumpierung von Kontrollprozessen begründet. Natürlich kann man auch die Frage stellen, warum unser System der Wirtschaftsprüfung nicht früher auf die in der Presse gemeldeten Manipulationen gestoßen ist.

4.3 Auch Basel II prüft die Unternehmensstrategie

Für den KMU Unternehmer stellt sich nach der Reflektion dieser Bausteine der Unternehmensführung sicher die Frage, ob der das ganze Regelwerk nicht bereits nach der Prüfung seines Unternehmens nach Basel II abgedeckt worden ist. Schließlich ist eine Bestandaufnahme aller Unternehmensprozesse ein beträchtlicher Arbeitsumfang.

Die folgende Darstellung zeigt, dass ein großer Teil der Steuerungswerkzeuge auch im Basel II Konzept enthalten sind, also nicht noch einmal unter dem Segel der CG neu erfasst werden müssen.

| Quantitative Faktoren | Qualitative Faktoren |
|--|--|
| Jahresabschlussanalyse Kapitalstruktur Finanzlage Ertragslage | Managementqualität Qualifikation Führungsverhalten Nachfolge / Kontinuität |
| Kennzahlenanalyse Kapitalrendite Cashflowrate Eigenkapitalquote Umsatzrentabilität | Unternehmensrisiken Strategie (Marktorientierung) Planungssysteme Controllingsysteme (Kontrolleure) Berichtswesen (nach innen / Außen) Organisationsstruktur Prozesse / Ablauforganisation Markt-Produkt-Lieferantensituation |

Tabelle 2: Rating Kriterien Basel II nach Prof. Dr. Engel-Ciric ⁶.

Die Module lauten im Vergleich zu CG teilweise gleich, werden allerdings in einem unterschiedlichen Kontext gelebt und bearbeitet. Möglicherweise sehen Unternehmer die Basel II Regeln als eine Pflichtübung, um zu einem preisgünstigen Kredit zu kommen. Die Beschäftigung mit diesen Themen macht aber nur dann einen Sinn, wenn sie gelebt werden, mit der ständigen Bestrebung, ständige Produktivitätsverbesserungen des Gesamtorganismus Unternehmen herbeizuführen. Im Idealfall werden beide Komplexe gelebt und stellen kein Lippenbekenntnis dar, um das schönere Erscheinungsbild des Unternehmens darzustellen.

Wenn wir in den folgenden Ausführungen von „Corporate Governance“ schreiben, dann meinen wir das Prinzip der transparenten und verantwortungsvollen Unternehmensführung oder die zu Grunde liegende Philosophie und nicht die kurzfristig installierten Kodices bzw. die aktuellen Regelungen. Uns geht es um die Umsetzbarkeit eines in der internationalen oder globalen Wirtschaft wichtigen Grundverständnisses im Interesse einer Harmonisierung internationaler Geschäftsverbindungen.

5. Internationale Entwicklung

Nach unseren Ausführungen erscheint es wünschenswert, dass sich CG, aus seinem heutigen Entwicklungsstand zu einem internationalen Standard weiterentwickelt, um

beispielsweise den Prozess der Partnerbewertung bei der Marktexpansion zu beschleunigen. Bei einer konsequenten Umsetzung des Gedankens müsste sich diese Bewertung zu einem international anerkannten Gütesiegel entwickeln, bei dem alle unsere „soft factors“ vereinheitlicht werden können, mit unabhängigen Bewertungsmethoden. Da es bereits Rating - Agenturen gibt, die sich mit den „hard factors“ beschäftigen, bleibt die einheitliche Bewertung des CG Komplexes eine Vision. Was wir uns konkret vorstellen können, das wäre eine Angleichung der inhaltlichen Strukturen analog des Marketing Mix, das heute wohl weltweit in seine vier P's (Product, Price, Place, Promotion) unterteilt und auf Marktsegmente ausgerichtet wird.

Was uns wesentlich erscheint, das sind einige Trends zur Angleichung, aber auch zur Individualisierung:

5.1 Trends zur Angleichung

Zunächst verweisen wir darauf, dass dem Erdbeben in den USA viele kleinere Nachbeben in den westlichen Industrieländern gefolgt sind, bei den börsennotierten Unternehmen zusätzliche Regeln mit unterschiedlichem Verbindlichkeitscharakter einzuführen. Schlüsselfiguren waren die Börsenaufsichtsorgane der Länder.

Analog zu den unterschiedlichen Modellen der Unternehmensstrukturen haben sich das US amerikanische, das Japanische und das deutsche Modell als Benchmarks in der CG Landschaft etabliert. Die nun gesetzlich vorgeschriebene Trennung der Board-Mitglieder der US Boards of Directors in steuernde und kontrollierende Mitglieder kann so gedeutet werden, dass ein Prozess der klaren Trennung zwischen Führung und Kontrolle in Gang gekommen ist, wie das bei dem deutschen und dem japanischen Modell bereits der Fall ist.

Als weiterer Trend, der international zu beobachten ist, gilt die Erweiterung der CG Idee auf sämtliche Unternehmen, egal ob an der Börse gelistet oder nicht, einschließlich der „NGO's“ (Non Government Organizations). Gute Unternehmensführung kennt keine Größenbeschränkung und sollte für alle Organisationen gelten.

Ein weiterer Faktor ist die konkrete Einbeziehung sämtlicher „Stakeholders“ der Unternehmen in den Informationsprozess, das sind neben den Kapitalgebern Lieferanten, Mitarbeiter, Kunden, die öffentliche Hand, auch die Universitäten.

5.2 Trends zur Individualisierung

Die oben genannten Trends könnten für eine Angleichung der CG Inhalte sprechen. In Wirklichkeit setzen die meisten großen Unternehmen aber ihre eigene Interpretation der CG auf ihre Website, um zu zeigen, dass sie konform zur Einhaltung der Kodices arbeiten und ihn nach ihren eigenen Vorstellungen weiterentwickeln. Es ist aber nicht immer CG drin, wenn CG draufsteht. Die Präsentation makellos formulierter Websites zum Thema CG schützt nicht vor Unregelmäßigkeiten in der Praxis, wie die diversen Pressenotizen beweisen. In manchen Fällen ist die Behauptung, nach CG Prinzipien zu arbeiten, eine externe Kommunikationsmaßnahme für das Firmenimage und weniger der Wille, CG erst einmal intern mit allen Regeln der Kunst bis in die Fußspitzen der Verkäufer und der Mitarbeiter am Montageband zu verinnerlichen. Denn das dauert Jahre, und es ist ein intensiver Managementprozess, eine „learning Organization“ zur gelebten CG hinzuführen. Umso mehr muss man diese Behauptungen prüfen, da sie nicht einklagbar sind.

Eine außerordentliche unternehmerische Leistung ist die Erfüllung der im Kodex festgelegten Regeln ohnehin nicht. Stellen sie doch Mindestregeln dar, die jede Organisation erfüllen können muss. Der Wettbewerb auf dem Markt und um das Kapital zwingt heute schon gut geführte Unternehmen (egal ob klein oder groß) dazu, weit über das offizielle Regelwerk und bestehende ethische Codes hinauszugehen. Wer auf dem Markt langfristig und nachhaltig glänzen will, muss sich seine spezielle CG erarbeiten und im Interesse der Glaubwürdigkeit seine CG auch leben.

Bei den „soft factors“ wird es immer Unterschiede geben, da sie kulturell bedingt sind wie die Umgangsformen der Menschen, der Mitarbeiter untereinander. Wesentlicher gemeinsamer Punkt könnte hier allerdings die Vermeidung von Praktiken gelten, die wir Schattenwirtschaft und Korruption nennen, auch die Achtung von Unternehmenseigentum wie Markenzeichen und Patente.

Keinesfalls sollten wir auch bei der anschließenden Nutzenbetrachtung vergessen, dass der Qualitätsunterschied des Managements lokal und international sehr groß ist, sowohl innerhalb der Industrieländer als auch in den Schwellenländern. Auch in Entwicklungsländern gibt es vorbildlich geführte Unternehmen und in Deutschland große Skandale und sogar zunehmende Wirtschaftskriminalität⁹.

6. Der Nutzen von Corporate Governance im Auslandsgeschäft

Bei den meisten Firmen, die ihre Auslandsmärkte ausbauen wollen, gehen wir von einem allgemeinen Bedarfsprofil aus. Wie nehmen an, dass die folgenden Punkte für die Exportmanager zu den strategisch wesentlichen Punkten gehören:

- Erarbeitung einer erfolgreichen Exportstrategie
- Gewinnung von zusätzlichem Kapital
- Gewinnung von Geschäftspartnern, der Erweiterung des Marktes
- Gewinnung von qualifiziertem Personal
- Sicherheit bei den Geschäften durch gutes Risikomanagement

6.1 Erst einmal Corporate Governance im eigenen Haus leben

Wenn man CG als Mittel für das erfolgreiche Auslandsgeschäft einsetzen will, macht man den zweiten Schritt vor dem ersten Schritt. CG muss erst im eigenen Haus gelebt werden, bevor es das Auslandsgeschäft erfolgreich gestalten kann.

Es gibt genügend Analysen, in denen zwischen gelebter CG und Unternehmenserfolg eine positive Korrelation ermittelt wurde: „companies with effective corporate governance practices consistently outperform (+8,5% over the 1990's) those without an effective CG system¹⁰. Auch aus einer McKinsey Studie geht hervor, dass Investoren für Firmen, die gute CG Praktiken ausüben, in Westeuropa und den USA einen bis zu 12% höheren Preis bezahlen, in Asien zwischen 20 und 25%, und in Osteuropa etwa 30%¹¹. Eigentlich sind diese Analysen als Beweisführung logisch, denn gutes Management hat doch ausschließlich das Ziel, langfristig und nachhaltig bessere Ergebnisse zu erwirtschaften. So gerüstet kann eine gelebte und nachgewiesene CG Unternehmenspolitik viele Dinge auch im Exportgeschäft erleichtern.

6.2 Erarbeitung einer soliden Exportstrategie

Aus der Erfahrung des Autors und seinen Beratungsfällen in Russland und Osteuropa geht hervor, dass schon bei der Vorbereitung der Marktentwicklung in Schwellenländern viele Fehler gemacht werden, die bei Befolgung ordentlicher Arbeitsweisen (CG Module Tabelle 1) nicht vorkommen würden. Die Nennung der Problemfälle würde zu weit führen, aber CG fängt mit einer sorgfältigen Planung von strategisch wichtigen Geschäften an. Der Mangel an Steuerungs- und Planungsinstrumenten ist schon im Binnenmarkt ein Problem (nur die Hälfte der deutschen KMU's hatten ein Controlling und weniger als die Hälfte eine Finanzplanung)¹².

6.3 Gewinnung von zusätzlichem Kapital

Wenn die Expansion im Ausland mit Fremdmitteln finanziert werden muss, kann es sein, dass neben der Hausbank (die mit Basel II Kriterien ihre Kreditvergabe steuert) auch Fremdmittel aus anderen Quellen (Mezzanine Kapital u.a.) notwendig werden. So kann nach Aussage eines Experten die Suche nach Beteiligungskapital spürbar erleichtert werden, wenn das eigene Unternehmen für die Finanzierung von Tochtergesellschaften im Ausland

eine Unternehmenspolitik vorzeigen kann, die den Anforderungen der gelebten CG entspricht, bzw. sie übertrifft ¹².

6.4 Gewinnung von Geschäftspartnern, der Erweiterung des Marktes

Bei der Umsetzung einer Marktentwicklungsstrategie mit der Gewinnung erfolgreicher Partner geht es um eine unternehmerische Gesamtleistung, in der bestimmte Faktoren einen hohen Stellenwert besitzen (Preis-Leistungsverhältnis, Lieferfähigkeit, Service, Verständnis für andere Verhaltensweisen, Überwindung der lokalen Bürokratie etc.). Wir überlassen es hier dem Unternehmer, wie weit er die umgesetzten Arbeitweisen im Sinne von CG als Erfolgsfaktor einschätzt. Sicher bedarf es sowohl gut vorbereiteter Strategien als hervorragender Teamleistungen, wobei CG sicher einen Wettbewerbsvorteil bedeutet.

6.5 Gewinnung von qualifiziertem Personal

Ähnlich wie bei Punkt 6.4 gewinnen Unternehmen, die eine glaubwürdige Unternehmenspolitik und eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik haben, bessere Mitarbeiter als Unternehmen, die ohne stimmige Strategien um Mitarbeiter werben. Besonders bei Wachstums- und Internationalisierungsprozessen kann die Gewinnung guter Mitarbeiter zum Wettbewerbsvorteil werden. Im Maschinenbau gibt es Unternehmen, deren Wachstum durch die Knappheit von Ingenieuren gebremst wird, auf Auslandsmärkten wird die Expansion oft durch nicht professionell arbeitende Verkäufer gebremst. Auch hier haben Unternehmen mit einer glaubwürdigen Unternehmenskultur einen Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung der besten Mitarbeiter.

6.6 Sicherheit bei den Geschäften durch gutes Risikomanagement

Bei der Entwicklung von Auslandsmärkten muss der Exportmanager mit zusätzlichen Variablen arbeiten, die Uhren gehen beispielsweise in Russland ganz anders. Es wird bei der Geschäftsanbahnung kein großer Vorteil sein, wenn beide Partner auf ihre CG Philosophie verweisen, bestenfalls auf höfliches Kopfnicken stoßen. Selbst wenn der Gesprächspartner auf „hard factors“ oder auf technische Spezifikationen seiner Produkte oder die Qualifikation seiner Mitarbeiter hinweisen würde: man würde keine Aussage ungeprüft lassen.

In diesen Fällen gilt nur eine Maxime, das ist die Prüfung des möglichen Partners mit allen relevanten Daten, die für das Geschäft von Interesse sind. Aus der Erfahrung des Autors sind hier Kriterien wie

- Nachweis über eingetragene Firmendaten und stimmige Adressen
- Eigentümerstruktur (wer sind die wirklichen Eigentümer)
- Führungsstrukturen (wer führt das Unternehmen wirklich)
- CV des Managements
- Verlässlichkeit des Managements (Einhaltung von Verträgen)
- Verantwortlichkeit (Bezahlung von Lieferanten, Mitarbeitern)
- Transparenz (Klarheit über Unternehmenstätigkeit, Steuerschulden)
- Betriebswirtschaftliche Grundlagen (aktuelle Bilanz und G+V Rechnung)
- Zahlungsmoral (Pünktlichkeit, Steuerschulden)
- Marktposition
- Kreditwürdigkeit (selbst wenn man anfangs mit Vorkasse arbeitet)
- Fairness (Erkennbare Führungsprinzipien und Wertvorstellungen)
- Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (Gerichtsverfahren, Teilnahme bei kriminellen Aktivitäten)

Wesentlich ¹³, die Liste lässt sich je nach Bedarf verlängern oder kürzen. Es führt kein Weg daran vorbei, dass diese Punkte selbst mit Hilfe einer Wirtschaftsauskunftei vor der Geschäftsanbahnung recherchiert werden.

Einen Teil der Wirtschaftsauskünfte über Personen und Unternehmen in den GUS erhält der Autor allerdings erst, nachdem gravierende Probleme aufgetreten sind.

7. Die Unternehmenspraxis entscheidet über die Existenzberechtigung von Corporate Governance

Corporate Governance ist einerseits ein „no brainer“, das heißt, ein Konzept, dessen Anwendung in unserer wettbewerbsintensiven globalen Wirtschaft selbstverständlich ist. In seiner konsequenten Umsetzung ist es allerdings ein komplexer Prozess, der hohe Aufmerksamkeit des Managements erfordert. Die Systeme zur Unternehmensführung sind als Rückgrat jedes Unternehmens miteinander schlüssig verbunden, der CG Gedanke kann das Zusammenspiel optimieren. Der Hauptnutzen, die langfristige Existenzsicherung, gilt für das ganze Unternehmen, für den Inlandsmarkt und für das internationale Marketing gleichermaßen. Ob sich der Gedanke der gelebten CG für die Unternehmen langfristig bewährt, wird der Markt entschieden. Den echten Wettbewerbsvorteil werden die Unternehmen für sich beanspruchen, die eine authentische Strategie verfolgen, die jenseits der bürokratisch formulierten Kodices, von allen Mitarbeitern gelebt wird.

8. Literatur

- 1 Gerry Johnson, Kevan Scholes: Exploring Corporate Strategy, Pearson Education Limited, 2002, Seite 195
- 2 John Plender, Corporate Governance Minimum Expectation in a Global Context, Financial Times Studien des Deutschen Aktieninstituts, Heft 15 Herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger von Rosen, Frankfurt am Main, Juni 2001 S. 66
- 3 OECD April 1999 <http://www.encycogov.com/WhatIsGorpGov.asp>
- 4 Corporate Governance: A boost or a bane?
Jean-Florent Rérolle, Partner of Ernst & Young June 2004, Cahiers Ernst & Young Seite 65
- 5 Dr. Thomas Steger, Technische Universität Chemnitz, Vortrag Corporate Governance in deutschen KMU - Der Schlüssel für Wachstum und Internationalisierung?, in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Aufbruch und Wachstum von KMU in neuen Märkten - Jahrbuch der KMU - Forschung und -praxis 2006 Kapitel 3.1.3.
- 6 Deutscher Corporate Governance Kodex (Fassung vom 14. Juni 2007)
<http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/index.html>, PDF Datei
- 7 <http://www.corporate-governance-code.de/> Seite 1, 19.04.2008
- 8 <http://www.corporate-governance-code.de/ger/news/transparenzgesetz20020801.html> Seite 1
- 9 Wirtschaftskriminalität nimmt zu, FAZ 16. Oktober 2007 Seite 13
- 10 Corporate Governance; A boost or a bane?
Jean-Florent Rérolle, Partner of Ernst & Young June 2004, Cahiers Ernst & Young Seite 69
- 11 http://www.mckinseyquarterly.com/Automotive/A_premium_for_good_governance_1205_abstract
- 12 Dr. Thomas Steger, Technische Universität Chemnitz, Vortrag Corporate Governance in deutschen KMU - Der Schlüssel für Wachstum und Internationalisierung?, in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Aufbruch und Wachstum von KMU in neuen Märkten - Jahrbuch der KMU - Forschung und -praxis 2006 Kapitel 3.1.4 Risikomanagement.
- 13 http://www.ihk-muenchen.de/internet/mike/WirUeberUns/ihk_magazin/112002/Politik_und_Standort/Ein_neuer_Kodex_f_uuml_r_die_Wirtschaft___Corporat.html
- 14 Helmut G. Hofmann, Markteintritt Russland: Was müssen Sie über Ihren künftigen russischen Partner wissen, bevor Sie mit ihm zusammenarbeiten?
<http://www.hofmannconsult.com/GUS-Partnercheck.pdf>.

Über den Autor

Helmut G. Hofmann (M.B.A. und Dipl.-Kfm.) berät KMU's in Europa und in Schwellenländern wie Estland, Russland und Bulgarien bei der Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, bei der Ausrichtung ihrer Marketingstrategie und beim Aufbau ihrer Verkaufsorganisationen.

Ein zusätzlicher Arbeitsschwerpunkt bildet die Beschaffung von Wirtschaftsauskünften (Unternehmensrecherchen, Personenauskünfte, Marktanalysen) über Unternehmen der GUS und dem Baltikum.

Seine Praxiserfahrungen stammen aus vielen Jahren erfolgreicher Marketingarbeit in einem Fortune 500 Unternehmen.

Als Dozent für Unternehmensstrategie und Marketing Management hält er Kontakt zur nachfolgenden Generation und zu den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Ergebnisse der internationalen Wirtschaft.

Helmut G Hofmann

Galveigenstraße 14

82449 Bernried

Tel. 08846 – 921 29 55

Mobil 0170 4567 369

Internet www.hofmannconsult.com

E-Mail hofmann@hofmannconsult.com