

**Handelsblatt Nr. 038 vom 24.02.2010 Seite 74**

Beilage oder Sonderseite

**Gute Führung gibt Firmen neue Kraft**

**Corporate Governance wird zum wichtigen Wettbewerbsfaktor für Mittelständler. Die Regeln dafür stellt jedes Unternehmen selbst auf.**

Silke Bigalke Köln Bernard Krone lässt sich gerne auf die Finger schauen. Der 69-jährige Inhaber des gleichnamigen Maschinenbauers hat sich vor zehn Jahren einen Beirat mit externen Beratern angeschafft. Für einen Patriarchen eines mehr als 100 Jahre alten Familienunternehmens ist das nicht selbstverständlich. Denn der Beirat mischt sich in die inneren Angelegenheiten der Firma ein: Er lässt sich regelmäßig die Finanzplanung vorlegen und redet sogar bei der Nachfolge mit.

So steht zwar fest, dass der 32-jährige Bernard Krone, Sohn des Inhabers, das Unternehmen erben wird. Ob er auch ausreichend qualifiziert ist, um die Geschäftsführung zu leiten, entscheidet jedoch der Beirat. Die Neutralität des Gremiums "sichert den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens", sagt Alfons Veer, der Leiter der Geschäftsführung.

Wie Krone unterwerfen sich derzeit viele Chefs im Mittelstand neuen Regeln und Strukturen. Sie haben erkannt, dass sie mit dem gut meinenden Patriarchen, der alles im Blick hat, nicht mehr auskommen. Stattdessen heuern sie externe Berater an, überdenken ihre Unternehmensziele, machen ihre Finanzierung transparenter und legen Nachfolgeregeln fest. Sie fassen das unter dem Begriff Corporate Governance zusammen, was soviel heißt wie gute Unternehmensführung.

Banken honorieren gutes Verhalten.

"Corporate Governance ist für den Mittelstand wichtiger denn je, weil das Geschäft komplexer wird", sagt Norbert Winkeljohann, Vorstand der Wirtschaftsprüfer Pricewaterhouse-Coopers (PwC). "Sie mausert sich zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor." Gerade bei der Finanzierung spielt das Thema eine Rolle. Ohne gute Verhaltensstandards bekommen Firmen heute nur noch schwer einen Kredit.

Ins öffentliche Interesse ist der Begriff im Jahr 2002 gerückt. Seitdem gilt der Deutsche Corporate Governance Kodex. Börsennotierte Aktiengesellschaften müssen jedes Jahr öffentlich erklären, ob sie sich daran halten oder nicht. Der Kodex sieht etwa vor, dass Vorstandsmitglieder ihr Vergütung offenlegen und eine Altersgrenze für sie gilt. Das Regelwerk soll Aktionäre, Investoren und Mitarbeiter davor schützen, dass die Unternehmensleitung eine Firma an die Wand fährt.

Für Mittelständler gibt es eine solche Kontrolle nicht. Oft sind es Familienunternehmen, bei

denen dem Chef auch die ganze Firma gehört - das schließt Konflikte zwischen Unternehmensführung und Eigentümern aus. Den Mittelstand plagen dafür andere Probleme, bei denen die Corporate Governance entscheidend sein kann.

Bei vielen Familienunternehmen steht die Nachfolge an, die ohne klare Regeln im Streit unter den Erben enden kann. "Wer als Mittelständler keine adäquaten Corporate-Governance-Regeln eingeführt hat, riskiert aufgrund latenter Konflikte innerhalb der Eigentümerfamilien auch die Unternehmenssubstanz", sagt Betriebswirtschaftsprofessor Andreas Dutzi von der Uni Witten-Herdecke.

Kontrolle oder Kaffeekränzchen.

Claus Buhleier, Corporate-Governance-Experte bei den Wirtschaftsprüfern Deloitte, schätzt, dass 40 Prozent der Mittelständler heute einen Beirat oder Aufsichtsrat haben, der über die Geschäfte wacht. "Früher hat der Patriarch einfach gefragt: Ist mein Haus gut bestellt?", sagt Buhleier. Heute müsse der Unternehmer selbstkritisch genug sein, um zu fragen: Funktioniert mein Geschäftsmodell noch in einer komplexeren Welt?

Wer die Ziele, Strukturen und Erfolge seines Unternehmens kritisch hinterfragt, öffnet sich für Veränderungen. Das weiß auch der Verpackungshersteller STI Group. Dessen Beirat verfasste vor fünf Jahren einen Kodex. Dieser macht der Geschäftsführung Vorgaben für Mitarbeiterpolitik, Innovationen, soziales Engagement, Expansion und Umsatzwachstum. Die Unternehmensleitung informiert die Belegschaft nun regelmäßig über Pläne und Erfolge. "Die Mitarbeiter identifizieren sich seitdem mehr mit dem Unternehmen", sagt Frank Ohle, der Vorsitzende der Geschäftsführung.

Für eine gute Corporate Governance ist ein engagierter Beirat Voraussetzung, sagt Wolfgang Hartmann, Chef des Unternehmernetzwerks TEC International. Den Oberhäuptern von Familienunternehmen falle es nicht immer leicht, Rat von Außenstehenden anzunehmen. Einige Chefs bestellen befreundete Juristen oder Banker als Ratgeber, die Beiratstreffen werden leicht zum Kaffeekränzchen. Ein guter Beirat hingegen setze neue Themen auf die Tagesordnung - und lasse sich regelmäßig die wichtigsten Zahlen vorlegen, sagt Hartmann. "Nur so kann er die Abläufe im Unternehmen verbessern."

Neue Regeln für mehr Eigenkapital.

Beim Maschinenhersteller Bernard Krone haben die neue Regeln auch zu einer höheren Eigenkapitalquote geführt. Betrug sie im Jahr 2000 noch 22 Prozent, so liegt sie heute bei 52 Prozent. Eine Vorgabe: Kurz nach der Teilung des Unternehmens in drei Sparten im Jahr 1999 legte der Beirat die Strategie für die gesamte Firmengruppe fest: Anstatt das Geld an Gesellschafter auszuschütten, musste die Firma nun zunächst das Eigenkapital stärken. Der Umsatz verdreifachte sich anschließend.

Kasten: REGELWERK

Mittelstand Seit 2004 gibt es einen eigenen Kodex für Familienunternehmen. Formuliert hat ihn der Berater Peter May mit einer Kommission aus mittelständischen Unternehmern. Das Regelwerk empfiehlt etwa einen Beirat, dessen Mitglieder nicht zur Eigentümerfamilie gehören.

Freiwillig Der Kodex ist lediglich eine Empfehlung. Forderungen nach verbindlichen Regeln haben sich nicht durchgesetzt. Experten befürworten das - die Firmen im Mittelstand seien zu verschieden für starre Vorgaben. "Die Unternehmer selbst können entscheiden, welche zusätzlichen Regeln sie für sich aufstellen", sagt Annika Böhm, Rechtsexpertin des Deutschen Industrie- und

Handelskammertages.

Bigalke, Silke

---

**Bildunterschrift:** PDF-Artikel  
**Serie:** Partner für den Mittelstand (Handelsblatt-Beilage)  
**Deskriptor(en):** WIR-05 Mittelstand  
BWL-24-01 Familienbetrieb  
BWL-24 Unternehmen  
BWL-15-11 Vorstand und Aufsichtsrat  
BWL-15-05 Unternehmensführung  
BWL-15 Management  
BWL-06 Finanz- und Rechnungswesen  
**Person:** Krone, Bernard  
Hartmann, Wolfgang  
**Personenfacette:** Zitat  
**Land:** Bundesrepublik Deutschland C4EUGE  
**Länderfacette:** Wirtschaft und Konjunktur  
Betriebswirtschaft

(c) Handelsblatt GmbH - Zum Erwerb weitergehender Rechte: nutzungsrechte@vhb.de

1394096, HB, 24.02.2010, Words: 814, NO: 021024961