

# KREDIT & RATING PRAXIS

Zeitschrift der Finanzspezialisten

in Zusammenarbeit mit dem  
Bundesverband der Ratinganalysten  
und Ratingadvisor e.V.

Offizielles Organ

**BdRA** Bundesverband der  
Ratinganalysten und  
Ratingadvisor e.V.

**Bericht aus KRP 6/2008**  
**Mittelstand:**

# Aspekte der verantwortungsvollen Unternehmensführung

bei kleinen mittelständischen  
Unternehmen



# Aspekte der verantwortungsvollen Unternehmensführung bei kleinen mittelständischen Unternehmen

Karin H. Schleines

Corporate Governance hat innerhalb der letzten Jahre an großer Bedeutung gewonnen und setzt sich bekanntermaßen mit Vorschlägen oder auch Richtlinien zur Unternehmensleitung und Unternehmenskontrolle auseinander, insbesondere mit der Implementierung und der Einhaltung von Verhaltensregeln für Management und Mitarbeiter.

Zwar enthält der Deutsche Corporate Governance Kodex Vorschriften zur Unternehmensleitung und Unternehmenskontrolle für börsennotierte Unternehmen, unter anderem mit dem Ziel der Transparenz für inländische und ausländische Investoren und Aktionäre, dennoch können einige Aspekte der Corporate Governance auch für kleine mittelständische Unternehmen bedeutsam sein.

Verantwortungsvolle Unternehmensführung ist für jede Unternehmung zukunftsstragend und kann entsprechende Auswirkungen auf das Verhalten Externer, zum Beispiel auch Finanziere haben: Sei es im Rahmen des Kreditgeschäfts, im Rahmen eines Unternehmensverkaufs, insbesondere bei der Sorgfältigkeitsprüfung, oder zum Beispiel im Rahmen einer Nachfolgeregelung.

Für Finanziere und Investoren sind neben den so genannten hard facts wie zum Beispiel Ertrags- und Kapitallage sowie Zukunftsaussichten auch Informationen zur Unternehmensführung- und Unternehmensorganisation interessant: Revision, Abhängigkeiten von Lieferanten, Arbeit der Lieferanten / Geschäftspartner (zum Beispiel Vorhandensein eines Bewusstseins für gesellschaftliche Verantwortung), Einsatz von umweltschonender Technologie im Unternehmen, Personalqualität / Personalmanagement inklusive Transparenz in der Personalauswahl, Unternehmensstrategie, umweltschonende Produktion und Produkte oder auch das Vorhandensein eines Leitbildes.

Nachhaltige verantwortungsvolle Unternehmensführung integriert dann oft auch Aspekte der Corporate Social Responsibility, der Verantwortung für die Gesellschaft seitens des Unternehmensmanagements und seitens der Mitarbeiter, was viele gesellschaftliche Projekte großer aber auch kleiner und mittelständischer Unternehmen zeigen.\*

Was Kontrollmechanismen bei kleinen mittelständischen Unternehmen betrifft, können dies zum Beispiel – neben dem obligatorischen Vier-Augen-Prinzip – auch die Integration einer internen Revision oder eines entsprechend einzusetzenden Beirats sein, der mit Rechten



Abbildung 1

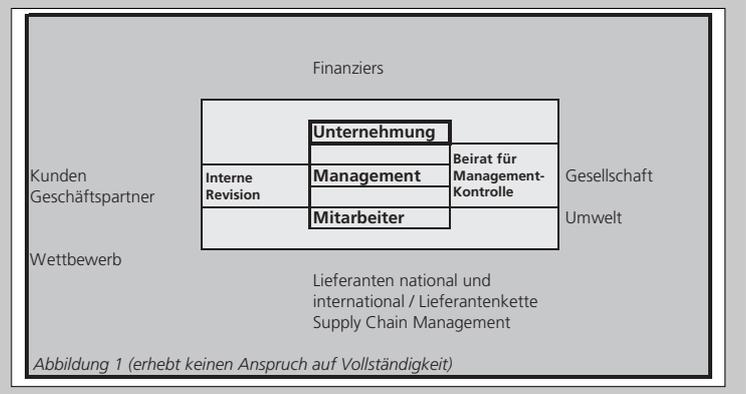


Abbildung 2



zur Kontrolle der Unternehmensspitze ausgestattet sein könnte.

Ein bereits im Unternehmen etabliertes verantwortungsvolles Werte-Management einhergehend mit der Einhaltung eines im Unternehmen erarbeiteten und implementierten Code-of-Conducts, kann sich dann auch gegebenenfalls auf die Steigerung des Unternehmenswertes auswirken.

Dem Code of Conduct kommt auch hier eine große Rolle zu: Er stellt eine Verhaltensrichtlinie für Management und Mitarbeiter dar, zumeist basierend auf der Erarbeitung eines Unternehmensleitbilds, dem alle Beteiligte zugestimmt haben und das auch gelebt wird.

Folgende Themen können hier unter anderem tangiert werden:



**Abbildung 3**

Nachhaltigkeitsrelevante Themen	
Ökologie inkl. Wassermanagement	Sicheres und effizientes Berichtswesen, Monitoring
Klima	Transparenz nach innen und außen
Innerbetriebliches Wertemanagement	Soziale und gesellschaftliche Verantwortung
Revision, Kontrolle Management	
Berücksichtigung von Trends	
Unternehmensumfeld	

*Abbildung 3 (erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit)*

- > Transparenz bei Personalauswahl (oft werden Referenzen verlangt)
- > Transparenz bei der Rekrutierung von externem Führungspersonal, insbesondere innerhalb der Nachfolgeplanung
- > Anreize zur Motivation der Mitarbeiter durch flexible Vergütungssysteme
- > Arbeitsbedingungen – wie zum Beispiel Einhaltung von Arbeitsschutzmaßnahmen
- > Sicherstellung der internen Berichterstattung / Monitoring
- > Regelmäßige Kontrolle der Arbeitsabläufe / Systemprüfung
- > Revision im Hinblick auf Einhaltung der Arbeitsanweisungen
- > Aufdeckung eventuellen Fehlverhaltens
- > Nachhaltiges umweltorientiertes Handeln, zum Beispiel Arbeit mit erneuerbaren Energien
- > Corporate Social Responsibility
- > Beachtung von Unternehmensanforderungen bei der Auswahl von Geschäftspartnern in Bezug auf deren Bewusstsein für gesellschaftliche und ökologische Verantwortung / Beachtung der firmeninternen Anforderungen an Zulieferer, was Grundsätze für verantwortliche Unternehmensführung betrifft.

antwortung / Beachtung der firmeninternen Anforderungen an Zulieferer, was Grundsätze für verantwortliche Unternehmensführung betrifft. Im Rahmen einer immer stärker werdenden Orientierung an Klimaschutz, Umweltmanagement versprechen sich immer mehr Branchen dem «acting green».

Eine nachhaltige verantwortungsvolle Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle inklusive Kontrolle der Einhaltung von Leitlinien kann gegenüber Investoren und Finanziers aber auch gegenüber potenziellen neuen Geschäftspartnern auch bei kleinen mittelständischen Unternehmen sowohl positive monetäre Auswirkungen mit sich bringen als auch imagefördernd sein.

\* siehe zum Beispiel [www.csrgermany.de](http://www.csrgermany.de) – deutsche Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung (gemeinsame Plattform des BDA und BDI)



**Autorin**



Karin H. Schleines, Wiesbaden, ist selbständige Unternehmensberaterin (Tätigkeitsschwerpunkte: Beratung und Dienstleistungen für Banken im Geschäftsfeld Kreditmanagement sowie Beratung von kleineren Unternehmen, insbesondere in Bezug auf Fördermittel, Finanzierungsstrategien, Rating, Risikomanagement, Seminare).  
[info@schleines.de](mailto:info@schleines.de), [www.schleines.de](http://www.schleines.de)

Offizielles Organ

**BdRA** Bundesverband der  
Ratinganalysten und  
Ratingadvisor e.V.

# KREDIT & RATING PRAXIS

Zeitschrift der Finanzspezialisten

**Wir halten Sie auf dem Laufenden... und senden Ihnen kostenlos die aktuellen Ausgaben von Kredit & Rating Praxis.**

**Ja,**

- ich möchte **Kredit & Rating Praxis** kennenlernen und erhalte die nächsten zwei Ausgaben gratis und franco.
- ich möchte **Kredit & Rating Praxis** abonnieren. Der jährliche Bezugspreis beträgt in Deutschland € 76.60, in der Schweiz CHF 138.– (exkl. 2,4% MwSt.) und in den übrigen Ländern € 80.– (alle Preise inkl. Versandkosten).

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Name

\_\_\_\_\_  
Vorname

\_\_\_\_\_  
Strasse

\_\_\_\_\_  
PLZ/Ort

\_\_\_\_\_  
E-Mail

\_\_\_\_\_  
Telefon

\_\_\_\_\_  
Datum/Unterschrift

**Fax +41 (0)71 228 20 14**

