University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol



improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

UNTERNEHMENSAUFSICHT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #66 | NOVEMBER 2026

UNTERNEHMENSAUFSICHT

MIT DEM CORPORATE GOVERNANCE PROGRAMM STEUERN

In Zeiten der Veränderung und des Umbruchs kommt der unternehmerischen Gesamtführung besondere Bedeutung zu. Gemeint ist nicht nur das Top-Management-Organ wie etwa Vorstand oder Geschäftsführung, sondern und vor allem auch Aufsicht oder Beirat. Nicht zufällig wird seit Jahren von der Notwendigkeit professioneller Corporate Governance für die Zukunft von Unternehmen gesprochen. Sie ist der wichtigste Faktor für die Justierung von Organisationen in allen Branchen, im For-Profit- bzw. Non-Profit-Sektor und auch in öffentlichen bzw. halböffentlichen Institutionen. Besonders gilt dies auch für Familienunternehmen.

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. UNTERNEHMENSAUFSICHT UND UNTERNEHMENSVERFASSUNG

Corporate Governance ist der neudeutsche Begriff für Unternehmensaufsicht bzw. unternehmerische Gesamtführung. Sie definiert, in wessen Interesse und nach welchen Maßstäben eine Organisation zu steuern ist. Zentral ist die langfristige Ausrichtung des Unternehmens und das Zusammenwirken der Topmanagementorgane (Aufsichts- und Exekutivorgan). Der Begriff der Governance verweist dabei auf das lateinische „gubernare" und das altgriechische „kybernan", was beides „Steuermannskunst" im Sinn der Führung bedeutet. Es gibt zahlreiche Regelwerke, in denen Fragen von Eigentum, Aufsicht und Management geregelt sind. Internationale Beispiele sind die freiwilligen Corporate-Governance-Grundsätze der OECD, die verpflichtenden Abschlussprüferrichtlinie der Europäischen Union oder der Europäische Corporate-Governance-Rahmen. Nationale Bestimmungen sind etwa der US-Amerikanische Sarbanes-Oxley Act (SOX), der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), der Österreichische Corporate Governance Kodex (ÖCGK) oder die Schweizer Regeln zur Unternehmensführung. Unabhängig davon können KMU (kleine bzw. mittelständische Unternehmen) jederzeit und informell einen Beirat gründen.

Die Aufsicht justiert das Unternehmen.

Eines der wichtigsten Instrumente der Aufsicht ist die sogenannte Unternehmensverfassung. In dieser werden Grundsätze und Regeln für die Leitung und Überwachung von Unternehmen definiert. So geht es um die Voraussetzungen für Corporate Governance Funktionen wie z.B. Kompetenz oder Unabhängigkeit. Weiters werden die Rechte und Pflichten festgelegt. Dazu gehören Fragen von Entlohnung, Professionalität, Verschwiegenheit usw. Im Speziellen sind die Rechte und Pflichten der Eigentümer zu klären: Stimmrechte, Beteiligung an Gesellschafterversammlungen usw. Leitbild und Strategie stellen ebenso einen wichtigen Bestandteil der Unternehmensverfassung dar

Impressum: improve Praxisletter – Ausgabe #66 | November 2026
HOK | Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 | 6330 Kufstein, Austria | info@hok.ac.at | www.hok.ac.at

– vor allem Vorgaben für Geschäftsfelder, Geschäftsmodelle, Marktstellung, Profitabilität, Liquidität usw. Ein weiterer Bestandteil der Verfassung sind Informationspolitik, Transparenz, Publizität und die Sicherstellung von Prüfungsprozessen bzw. Compliance.

2. KOMPETENZ UND INKOMPETENZ DER AUFSICHT

Professionelle Aufsicht erfordert kompetente Aufsichtsorgane. Dieser an sich simple Grundsatz bedeutet, dass Organe Unternehmens- bzw. Marktkenntnis, Erfahrung, Reflexionsvermögen und Zeit mitbringen. Dies gilt insbesondere bei maßgeblichen und zukunftsweisenden Entscheidungen. Gemeint sind die Erschließung neuer Märkte, die Entwicklung neuer Marktleistungen, die Transformation des Geschäfts- bzw. Organisationsmodells. Gerade in der heutigen Zeit der Neuverhandlung von Globalisierung, der Handelskonflikte, des Klimawandels, der KI und politischer Turbulenzen steigen die Anforderungen an professionelle Aufsicht. Ein Beispiel ist der Board-Beschluss von Walmart, die Produktion von Spielzeug, Haushaltsgeräten und Textilien aus China wieder in die USA zurückzuholen. Derartige Sourcingfragen sind immer erfolgskritische Themen gewesen und daher Gegenstand der Aufsicht. Unabhängig vom jeweiligen rechtlichen Rahmen, der Unternehmensgröße bzw. Eigentümerstruktur können zehn Fragen helfen (Abb. 1), die richtigen Diskussionen zu führen[1].

Abb. 1: Zehn Fragen für die Unternehmensaufsicht

1. Wenn Sie die **Agenda** festlegen könnten, welche Themen stünden darauf?
2. Was erzählt man Ihnen nicht, was Sie eigentlich **wissen** sollten?
3. Welche **Veränderungen der Außenwelt** spiegeln sich nicht in Ihren Boardmeetings wider?
4. Welche **Wissenslücke** über Ihr Unternehmen bereitet Ihnen die größten Sorgen?
5. Was wird immer wieder diskutiert, aber nie **geklärt**?
6. Was wird **nicht diskutiert**, obwohl es besprochen werden müsste?
7. Berücksichtigen wir alle **Stakeholder** - und nicht nur die Aktionäre?
8. Berücksichtigen wir **langfristige Themen** angemessen - interne und externe?
9. Wie gut kennen und **vertrauen** wir einander?
10. Wie würden wir unsere **Unternehmenskultur** beschreiben?

Kompetente Governance bedeutet eben nicht eine passive Berichterstattung, sondern eine aktive Rolle. Unprofessionalität zeigt sich in fehlendem Geschäfts- bzw. Führungsverständnis und mangelnder Bereitschaft für Impulse. Nach wie vor besteht ein großes Problem darin, dass Mandatsträger zu wenig Zeit und Konzentration aufgrund zu vieler anderer Aktivitäten mitbringen. Zudem können zu starkes Harmoniebedürfnis einerseits und andererseits Geld-, Status-, Machtgier und Arroganz

[1] White, A., et al., Zehn Fragen, die jedes Boardmitglied stellen sollte, in: Harvard Business Manager 09/2021, S. 50 ff.

eine wirksame Gesamtsteuerung behindern. Nicht selten sind auch Fälle fehlender Unabhängigkeit und eines mangelhaften Aufsichtsrats-Handwerks: Nach wie vor können die meisten Aufsichtsräte weder Bilanzen noch G&V fundiert lesen und interpretieren. Das Banken-Desaster in und nach der Finanzkrise zeigt eindringlich, welche Folgen das Nicht-Funktionieren von kompetenter Aufsicht hat (Lehman Brothers, Hypo Real Estate, Hypo Alpe Adria, West LB…).

Auch die Aufsicht muss (sich) professionell führen.

Kompetenz in der Corporate Governance setzt auch Kompetenz in Organisation und Führung voraus[2]. Bei der Struktur sind zunächst die Größe und personelle Zusammensetzung zu klären. Auch sind Fragen der Amtsperiode, Altersgrenzen, Unvereinbarkeiten und Honorierung frühestmöglich zu definieren. Ebenso sind Präsidium, Stellvertretung und gegebenenfalls Ausschüsse professionell zu besetzen. Bei der Führung des Aufsichtsgremiums sind viele handwerkliche Punkte wesentlich. Dazu gehören Zahl und Dauer der Sitzungen, professionelles Sitzungsmanagement, Vor- und Nachbereitung, Gestaltung der Tagesordnung, Konsequenz in der Verfolgung von Maßnahmen usw. All dies geht natürlich davon aus, dass eine echte Unternehmens-aufsicht gewünscht wird und nicht nur ein Marionetten-Gremium, das nur als repräsentative Staffage dient. Leider ist dieser Fall nicht die Ausnahme.

3. FAMILY GOVERNANCE ALS UNTERSCHÄTZTES THEMA

Über achtzig Prozent der volkswirtschaftlichen Gesamtleistung und der Betriebe sind keine Großkonzerne oder gar börsennotiert. Das Rückgrat unserer Ökonomie sind nach wie vor KMU (kleine und mittelständische Unternehmen) und hier sind die meisten in Familieneigentum. Obwohl bei KMU meistens keine gesetzlichen Vorgaben für eine formelle Corporate Governance vorliegen, macht eine Aufsichtsfunktion durchaus Sinn: Reflexion, Sparring, Coaching, Loslösung vom Tagesgeschäft, Einbringen von Erfahrungen aus anderen Organisationen usw. sind nur ein kleiner Ausschnitt von sinnvollen Beiträgen eines Aufsichts- oder Beiratsgremiums. Vor allem in Familienunternehmen ist die sogenannte Family Governance ein wichtiges Thema: Zu den klassischen Aufsichtspunkten kommen hier noch emotionale Themen wie Zusammenhalt, Vertrauen, Gemeinschaft usw. hinzu. Das große Ziel ist unternehmerisch-verantwortliches Denken und Handeln in Generationen.

Gerade Familienunternehmen brauchen kompetente Aufsicht.

Wichtige Bestandteile der Family Governance[3] sind zunächst die Eckpunkte der Führungs- und Vermögenspolitik. Ein großer Unterschied besteht darin, ob das

[2] Malik, F., Die richtige Corporate Governance, München 2008, S. 174 ff.

[3] Kormann, H. / Suberg, B. (Hrsg.), Themen der Governance von Familienunternehmen, Heidelberg 2023, S. 61 ff.

Unternehmen familiengeführt, familienkontrolliert oder vollständig fremdgeführt ist. Dazu gehören juristisch (und emotional) klare Regelungen hinsichtlich Gesellschafterverhältnisse, Nachfolge, Steuer- bzw. Erbschaftspolitik, Ausschüttung usw. Diese Themen zeigen auch, wie wichtig eine Familienkultur ist: gelebte Familienwerte, gemeinsame Veranstaltungen usw. Auch sollte ein Minimum an Business-Kompetenz über gemeinsame Weiterbildung hergestellt werden. Family Governance funktioniert nur, wenn vertrauensvolle Diskussionen und professionelle Entscheidungsprozesse vorhanden sind. Beispiele sind ein Familienrat, Konfliktlösungs-Mechanismen, Reporting und transparente Kommunikation zu allen unternehmerischen Belangen der Familie.

4. DAS CORPORATE GOVERNANCE PROGRAMM

Das Corporate Governance Programm ist das wichtigste Führungsinstrument für die Aufsicht und vergleichbare Organe wie etwa Beirat oder Eigentümer-Familienrat (Abb. 2). Ein erstes Element besteht in der Festlegung des Geschäftszwecks, der damit verbundenen Grundsätze bzw. der geschäftsbezogenen Ziele. Zweitens geht es um Rückblick und Vorausblick, d.h. die Beurteilung der Ausgangslage, der heutigen Erfolgspotenziale, die Identifikation von Transformationsthemen und somit Risiken und Chancen. Dritter Bestandteil der Governance-Strategie lässt sich als „Management des Managements" bezeichnen. Gemeint sind Steuerung und Organisation der obersten Führungsorgane: Rekrutierung, Leistungsbeurteilung, Kompensation, Freisetzung, Definition von Führungsstruktur, Geschäftsordnungen usw. Viertens sind Führungs- und Reportingprozesse festzulegen inklusive der entsprechenden Fragen von Compliance. Und fünftens muss die Aufsicht einen professionellen Beitrag für Kommunikation und Unternehmenskultur leisten.

Abb. 2: Das Corporate Governance Programm

1. Definition der Unternehmenspolitik	• Festlegung des Geschäftszwecks und der damit verbundenen Grundsätze und Werte • Klarheit über die geschäftsbezogenen Ziele
2. Kompetenz für Diagnose und Zukunfts-Szenario	• Beurteilung der Ausgangslage, d.h. Rückschau, bisherige Erfolgspotenziale… • Identifikation der Transformationsthemen, Risiken und Chancen (künftigen Erfolgspotenziale)
3. Steuerung und Organisation des Top-Managements	• Rekrutierung, Beurteilung, Kompensation und Freisetzung der obersten Exekutivorgane • Klärung von Führungsstruktur, Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung
4. Festlegung der Führungs- und Reportingprozesse	• Schaffung eines Rahmens für die wichtigsten Managementprozesse (Strategie, Innovation…) • Festlegung der Inhalte und Abläufe bzgl. Berichtswesen und Compliance
5. Impulse für Kommunikation und Unternehmenskultur	• Professionelle Vertretung und Kommunikation der Unternehmensinteressen gegenüber Stakeholdern • Impulse für eine funktionierende Führungs- und Unternehmenskultur

Je nach Größe des Unternehmens sollte das Corporate Governance Programm mindestens einmal jährlich entwickelt bzw. aktualisiert werden (Abb. 3). In Zeiten großen Umbruchs und rascher Veränderungen muss das Programm unverzüglich auf den Prüfstand gestellt werden. Beispiele waren die Corona-Pandemie für alle Branchen bzw. der Russische Angriffskrieg auf die Ukraine für den Energie- und Verteidigungssektor. Das Governance Programm ist mit der Unternehmensführung bzw. mit der Belegschaftsvertretung abzustimmen, um eine gemeinsame Linie zu gewährleisten. Damit ist sichergestellt, dass die Aufsicht ein kompetenter Sparringpartner für das Management ist und einen positiven Impuls für eine gesunde Unternehmensentwicklung gibt.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Kompetente Aufsicht als Schlüssel für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens
2. Gezielte Kompetenzentwicklung der Aufsichtsgremien und Vermeidung typischer Fehler
3. Corporate Governance Programm als wichtigstes Instrument professioneller Aufsicht

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

PORTRAIT AUTOR

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

>> Professor für Strategische Unternehmensführung
Kontakt: roman.stoeger@hok.ac.at

Abb. 3: Corporate Governance Programm: Werkzeug und Beispiel (Hotelkette)

Eine Hotelkette in Familieneigentum gestaltet die Governance neu. Wesentlicher Bestandteil sind die Kernaufgaben der Aufsicht.

A. Governance-Strategie: Beurteilung und Themenspeicher

1. Definition der Unternehmenspolitik	• Nach wie vor ein „Alte-Welt-Leitbild" und zu wenig Transformationsimpulse in der Gesamtführung • Vorschlag: Entwicklung echter strategischer Eckpunkte für das globalisierte Unternehmen • …
2. Kompetenz für Diagnose und Zukunfts-Szenario	• Tendenz zum Fortschreiben der gegenwärtigen Erfolgspotenziale („Rückspiegel") • Vorschlag: gemeinsame Entwicklung eines Transformations-Szenarios für alle Geschäftsfelder • …
3. Steuerung und Organisation des Top-Managements	• Bislang kein echter Top-Management Entwicklungsplan • Vorschlag: Anpassung der Vorstandsstruktur und der Geschäftsordnung • …
4. Festlegung der Führungs- und Reportingprozesse	• Ausgeprägte Dominanz des Tagesgeschäftes und eines KMU-Managementverständnisses • …
5. Impulse für Kommunikation und Unternehmenskultur	• …

B. Governance-Strategie: Maßnahmen zur Umsetzung

Nr.	Maßnahme	Termin	Verantw.
1	Strategieklausur und Entwicklung eines neuen Leitbildes bzw. einer Kompakt-Strategie für das globalisierte Geschäftsmodell	30.06	G. Schneider
2	Erarbeitung von Transformations-Szenarien für alle Geschäftsfelder	30.06	A. Lorenz
3	Gemeinsamer Workshop mit dem Top-Management und HR zur Festlegung von Eckpunkten für die künftige Führungskräfte-Entwicklung	30.09	…
4	…		