

Internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde einer
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Nina Spielmann

von

Gösgen (Solethurn)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Roland Müller

und

Prof. Dr. Martin Hilb

Dissertation Nr. 4048

Difo-Druck GmbH, Bamberg 2012

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 11. Mai 2012

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Diese Dissertation erscheint – als Abdruck von der an der Universität St.Gallen (HSG), Schweiz, angenommenen Original-Version – im Haupt Verlag.

Meinen Eltern

Helen und Walter Spielmann-Meyer

Management Summary

Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sind weltweit das Rückgrat vieler Volkswirtschaften, ihre wirtschaftliche und sozialpolitische Bedeutung ist unbestritten. Dennoch wird die Forschung im Bereich der KMU noch weitgehend vernachlässigt, es existiert nicht einmal eine einheitliche Definition der KMU, zu heterogen ist diese Unternehmensform. KMU unterscheiden sich in vielen Bereichen sehr stark von den Grossunternehmen und weisen dadurch insbesondere in der Führung und Aufsicht besondere Charakteristika, aber auch kritische Herausforderungen auf, die es optimal zu nutzen bzw. bestmöglich zu meistern gilt.

Die Diskussion der guten Führung und Aufsicht, der sog. Corporate Governance, ist insbesondere in Publikumsgesellschaften bereits weit fortgeschritten. Seit kurzem ist die Corporate Governance Diskussion auch im Zusammenhang mit den KMU stärker in den Fokus gerückt. Dies nicht zuletzt wegen der immer grösseren Schwierigkeiten bei der Nachfolgeplanung oder der Fremdfinanzierung. Es wurde erkannt, dass die gute Corporate Governance auch für KMU hilfreich sein könnte, dabei aber die Besonderheiten dieser Unternehmen adäquat berücksichtigt werden müssen.

Diese Dissertation leistet einen praktischen Beitrag zu dieser KMU Corporate Governance Diskussion. Das Ergebnis der Studie sind internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU, die als Grundlage zur Erarbeitung nationaler Empfehlungen dienen sollen. Im Hinblick auf eine Definition internationaler Empfehlungen wird in einem ersten Schritt die eigentliche Bedeutung der traditionellen Corporate Governance Theorien und Ansätze für die KMU analysiert. Anschliessend werden bereits verfügbare Corporate Governance Empfehlungen für Familienunternehmen, nicht-kotierte Unternehmen sowie KMU aus der ganzen Welt vorgestellt und miteinander verglichen. Es resultiert, dass diese Empfehlungen inhaltlich relativ homogen sind, auch wenn Unterschiede in der Struktur, dem Detaillierungsgrad und der lokalen Ausprägung erkennbar sind. Basierend auf den schweizerischen Best Practice Empfehlungen für KMU sowie diesen theoretischen Erkenntnissen wird die erste Version der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU erarbeitet. In Zusammenarbeit mit dem internationalen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PWC) wird diese erste Version empirisch überprüft und weiter spezifiziert. Die finalen Empfehlungen sollen in Zukunft als Basis zur Erarbeitung länderspezifischer Empfehlungen dienen.

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are the backbone of many economies worldwide; their economic and political significance is undisputed. Nevertheless, research in regard to the SME sector remains scarce. These companies are too heterogeneous and there does not even exist a uniform definition of SMEs. SMEs differ in many areas greatly from large companies. This study focuses in particular on the special characteristics of SMEs as well as the critical challenges that influence the management and supervision of SMEs. It is important to be aware of those characteristics in order to master them in the best possible way.

The discussion of good management and control, the so-called good corporate governance, is particularly well advanced in public companies. Recently, the corporate governance discussion also evolved in regard to SMEs. Some of the reasons for the increased focus on the corporate governance of SMEs are the increasing difficulties with regard to succession planning and external financing. It is recognized that good corporate governance can be useful for SMEs; however the characteristics of these companies must be adequately considered.

The objective of this thesis is to make a practical contribution to the SME corporate governance discussion. The final result of this study is the “International Corporate Governance Best Practice Recommendation for SMEs”. These international recommendations can be used as a basis for the development of national corporate governance recommendations targeted at SMEs. In order to define the international recommendations, it was first analysed how the traditional corporate governance theories and models can be applied to SMEs. Subsequently, a comprehensive list of available corporate governance best practice recommendations targeted at SMEs, unlisted companies, and family companies, was devised and including a critical review for all corporate governance codes collected. An in-depth comparison of selected codes reveals that the majority of these recommendations are relatively homogenous in terms of content, even though the structure and the level of detail differ. Based on the existing Swiss Corporate Governance Best Practice Recommendations for SMEs and the theoretical findings from the code-comparison, a first version of International Corporate Governance Best Practice Recommendations for SMEs was developed. In cooperation with the international accounting and consulting firm PricewaterhouseCoopers (PWC), this first version was empirically tested and further revised. The final recommendations may serve as a basis for the development of country-specific recommendations.

Inhaltsübersicht

Management Summary	IV
Inhaltsübersicht.....	VI
Inhaltsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XX
Tabellenverzeichnis.....	XXIII
I Einleitung.....	1
1 Problemstellung.....	2
2 Zielsetzung	13
3 Methodik.....	15
4 Begriffsbestimmungen und Begriffsabgrenzungen	18
5 Abgrenzungen	40
II Allgemeiner theoretischer Teil	43
1 Einführung.....	44
2 Theoretische Grundlagen der KMU	45
3 Theoretische Grundlagen der Corporate Governance in KMU	71
4 Entwicklung der Corporate Governance Empfehlungen	106
5 Zusammenfassung und Folgerungen aus dem allgemeinen theoretischen Teil	140
III Besonderer praktischer Teil	143
1 Einführung.....	144
2 Grundlagenerarbeitung – Vergleich bestehender Corporate Governance Empfehlungen.....	146
3 Empirische Überprüfung der theoretisch erarbeiteten Corporate Governance Prinzipien	222
4 Zusammenfassung und Folgerungen aus dem besonderen praktischen Teil.....	308

IV	Schlussfolgerungen	311
1	Zusammenfassung der Ergebnisse	312
2	Finaler Entwurf der „Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“	316
3	Empfehlungen für die Praxis	330
4	Empfehlungen für weitere Forschungsprojekte	332
5	Schlusswort.....	334
	Literaturverzeichnis	335
	Anhang.....	367
1	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.....	367
2	Erster Entwurf „Internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“	370
3	Fragebogen und Begleitbrief.....	385
	Curriculum Vitae	400

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	IV
Inhaltsübersicht.....	VI
Inhaltsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XX
Tabellenverzeichnis.....	XXIII
I Einleitung.....	1
1 Problemstellung.....	2
1.1 Im Allgemeinen	2
1.2 Aus Sicht der Forschung	7
1.3 Aus Sicht der Praxis.....	10
2 Zielsetzung	13
3 Methodik.....	15
4 Begriffsbestimmungen und Begriffsabgrenzungen	18
4.1 Definition der Klein- und Mittelunternehmen	18
4.1.1 Allgemeine Definition der Klein- und Mittelunternehmen.....	18
4.1.2 Quantitative Abgrenzung	19
4.1.2.1 Überblick	19
4.1.2.2 Bestimmung der Unternehmensgrösse anhand eindimensionaler Kriterien.....	21
4.1.2.3 Bestimmung der Unternehmensgrösse anhand mehrdimensionaler Kriterien	22
4.1.3 Qualitative Abgrenzung	25
4.1.4 Familiengeführte Unternehmen.....	28
4.1.5 Arbeitsspezifische Definition der Klein- und Mittelunternehmen	30
4.2 Definition der Führung und Aufsicht von KMU	31
4.3 Definition der Corporate Governance	32
4.3.1 Allgemeine Definition der Corporate Governance	32
4.3.2 Enges Begriffsverständnis nach dem Shareholder-Ansatz.....	35
4.3.3 Weites Begriffsverständnis nach dem Stakeholder-Ansatz	36

4.3.4 Arbeitsspezifische Definition – Corporate Governance in KMU	37
4.4 Definition der Best Practice Empfehlungen	38
4.5 Definition des Begriffs „International“	39
5 Abgrenzungen	40
II Allgemeiner theoretischer Teil	43
1 Einführung.....	44
2 Theoretische Grundlagen der KMU	45
2.1 Internationale Bedeutung der KMU	45
2.2 Typologie der KMU	46
2.2.1 Einführung.....	46
2.2.2 Phasen des Unternehmenslebenszyklus	47
2.2.3 Eigentümerstruktur	50
2.2.4 Arbeitsspezifische Typologisierung der KMU	53
2.3 Besonderheiten der KMU.....	53
2.3.1 Einführung.....	53
2.3.2 Charakteristika der KMU	53
2.3.2.1 <i>Verbindung zwischen Eigentümer und Unternehmer....</i>	<i>53</i>
2.3.2.2 <i>Anspruchsgruppen-Management.....</i>	<i>55</i>
2.3.2.3 <i>Flexibilität und schnelle Entscheidungen.....</i>	<i>56</i>
2.3.2.4 <i>Gute Führung und Kontrolle des „Faktor Mensch“</i>	<i>56</i>
2.3.2.5 <i>Unternehmensleitbild und Unternehmenskultur.....</i>	<i>57</i>
2.3.2.6 <i>Fazit: Wichtigste Charakteristika der Klein- und Mittelunternehmen.....</i>	<i>59</i>
2.3.3 Kritische Herausforderungen der KMU	60
2.3.3.1 <i>Finanzierung.....</i>	<i>60</i>
2.3.3.2 <i>Ressourcenmanagement</i>	<i>63</i>
2.3.3.3 <i>Nachfolgeplanung.....</i>	<i>63</i>
2.3.3.4 <i>Globalisierung.....</i>	<i>64</i>
2.3.3.5 <i>Strategisches Management</i>	<i>66</i>
2.3.3.6 <i>Fazit: Grösste Herausforderungen der KMU</i>	<i>68</i>
2.3.4 Zusammenfassung und Folgerungen für die Corporate Governance in KMU	69

3	Theoretische Grundlagen der Corporate Governance in KMU	71
3.1	Von der Corporate Governance für Publikumsgesellschaften zur Corporate Governance in KMU	71
3.1.1	Entstehung der Corporate Governance Diskussion.....	71
3.1.2	Corporate Governance in KMU	73
3.1.2.1	<i>Entstehung</i>	73
3.1.2.2	<i>Bedeutung der guten Corporate Governance in KMU</i>	75
3.1.2.3	<i>Ziele der guten Corporate Governance in KMU</i>	77
3.1.2.4	<i>Grenzen der Corporate Governance in KMU</i>	78
3.2	Corporate Governance Theorien im Kontext der KMU.....	79
3.2.1	Einführung.....	79
3.2.2	Agenturtheorie.....	79
3.2.2.1	<i>Theoretische Grundlagen</i>	79
3.2.2.2	<i>Bedeutung im Kontext der KMU</i>	82
3.2.3	Stakeholder-Theorie	83
3.2.3.1	<i>Theoretische Grundlagen</i>	83
3.2.3.2	<i>Bedeutung im Kontext der KMU</i>	85
3.2.4	Resource-Dependency-Theorie	85
3.2.4.1	<i>Theoretische Grundlagen</i>	85
3.2.4.2	<i>Bedeutung im Kontext der KMU</i>	87
3.2.5	Stewardship-Theorie	88
3.2.5.1	<i>Theoretische Grundlagen</i>	88
3.2.5.2	<i>Bedeutung im Kontext der KMU</i>	89
3.2.6	Institutionstheorie.....	89
3.2.6.1	<i>Theoretische Grundlagen</i>	89
3.2.6.2	<i>Bedeutung im Kontext der KMU</i>	90
3.2.7	Zusammenfassung der relevanten Corporate Governance Theorien.....	90
3.2.8	Folgerungen – Modell der integrierten Corporate Governance in KMU.....	91
3.3	Corporate Governance Ansätze und deren Bedeutung für KMU ...	93
3.3.1	Einführung.....	93
3.3.2	Shareholder-Value-Ansatz	95
3.3.2.1	<i>Ausgangslage des Shareholder-Value-Ansatzes</i>	95
3.3.2.2	<i>Merkmale des Shareholder-Value-Ansatzes</i>	96

3.3.3	Stakeholder-Ansatz	97
3.3.3.1	<i>Ausgangslage des Stakeholder-Ansatzes</i>	97
3.3.3.2	<i>Merkmale des Stakeholder-Ansatzes</i>	99
3.3.4	Zusammenfassung der dominierenden Corporate Governance Ansätze	100
3.3.5	Folgerungen: Corporate Governance Ansatz für KMU	101
3.4	Corporate Governance Mechanismen in KMU	103
3.5	Folgerungen für die Corporate Governance in KMU	105
4	Entwicklung der Corporate Governance Empfehlungen	106
4.1	Einführung	106
4.2	Nationale Empfehlungen für Publikumsgesellschaften	107
4.3	Internationale Empfehlungen für Publikumsgesellschaften	108
4.3.1	Überblick	108
4.3.2	OECD-Grundsätze der Corporate Governance	109
4.3.3	ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles ...	111
4.3.4	CACG Guidelines: Principles for Corporate Governance in the Commonwealth	112
4.3.5	Zusammenfassung und Folgerungen	113
4.4	Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen	114
4.4.1	Überblick	114
4.4.2	Buyse Code I & II: Corporate Governance – Recommendations for non-listed enterprises	114
4.4.3	Principles of Good Corporate Governance for Unlisted Companies	116
4.4.4	Improving Corporate Governance of Unlisted Companies	117
4.4.5	Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe	118
4.4.6	Zusammenfassung und Folgerungen	120
4.5	Empfehlungen für Familienunternehmen	121
4.5.1	Überblick	121
4.5.2	Governance Kodex für Familienunternehmen – Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen	121
4.5.3	Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen – Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen	123
4.5.4	Governance für Familienunternehmen	123
4.5.5	The Corporate Governance Guide: Family-Owned Companies	124

4.5.6	Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.....	126
4.5.7	Zusammenfassung und Folgerungen.....	127
4.6	Empfehlungen für KMU	128
4.6.1	Überblick.....	128
4.6.2	Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong	129
4.6.3	Annexe: Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales	130
4.6.4	Best Practice für KMU: Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen	132
4.6.5	Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites	133
4.6.6	Corporate Governance for Small to Medium Enterprises (SMEs).....	134
4.6.7	The Corporate Governance Code for Small and Medium Enterprises	135
4.6.8	Framework Code of Good Corporate Governance for Small- and Medium-size Enterprises	136
4.6.9	Zusammenfassung und Folgerungen.....	138
4.7	Folgerungen	139
5	Zusammenfassung und Folgerungen aus dem allgemeinen theoretischen Teil	140
III	Besonderer praktischer Teil	143
1	Einführung.....	144
2	Grundlagenerarbeitung – Vergleich bestehender Corporate Governance Empfehlungen.....	146
2.1	Untersuchungsvorbereitung.....	146
2.1.1	Untersuchungsziel	146
2.1.2	Untersuchungsobjekt	146
2.1.3	Methodisches Vorgehen	148
2.1.4	Untersuchungsgrenzen	149
2.2	Untersuchungsergebnisse: Qualitative Inhaltsanalyse.....	150
2.2.1	Einführung.....	150

2.2.2 Allgemeine Anmerkungen	156
2.2.2.1 Überblick	156
2.2.2.2 Zielsetzung	156
2.2.2.3 Implementierungsvorgehen	158
2.2.3 Situative Führung und Aufsicht von KMU	159
2.2.3.1 Überblick	159
2.2.3.2 Definition eines Governance Frameworks	159
2.2.3.3 Vertretung der Eignerinteressen im KMU.....	160
2.2.3.3.1 Nicht-haftender Beirat für kleine Unternehmen.....	161
2.2.3.3.2 Haftendes Board für grössere / komplexere KMU...	162
2.2.3.4 Vertretung der Familieninteressen im KMU.....	163
2.2.3.4.1 Familienversammlung.....	164
2.2.3.4.2 Familienrat	165
2.2.3.5 Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen im KMU	166
2.2.3.6 Struktur des Board-Teams	167
2.2.3.6.1 Board-Vorsitzender	168
2.2.3.6.2 Board-Sekretär	170
2.2.3.6.3 Board-Komitee	172
2.2.4 Strategische Führung und Aufsicht von KMU.....	173
2.2.4.1 Überblick	173
2.2.4.2 Strategie-Prozess	174
2.2.4.2.1 Eigner- und Familien-Strategie im KMU.....	174
2.2.4.2.2 Unternehmensstrategie im KMU.....	176
2.2.4.3 Board-Aufgaben.....	179
2.2.4.4 Aufgaben der Geschäftsleitung.....	181
2.2.4.5 Organisationsreglement	182
2.2.4.6 Board-Sitzungen	184
2.2.5 Integrierte Führung und Aufsicht von KMU.....	185
2.2.5.1 Überblick	185
2.2.5.2 Board-Zusammensetzung.....	185
2.2.5.2.1 Grösse des Boards	186
2.2.5.2.2 Anforderungen an Board-Mitglieder.....	187
2.2.5.2.3 Charakteristika der Board-Teams.....	188
2.2.5.2.4 Unabhängigkeit der Board-Mitglieder	190
2.2.5.2.5 Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden.....	192
2.2.5.2.6 Vermeidung von Interessenkonflikten	193
2.2.5.3 Selektion von Board- und Geschäftsleitungs- Mitgliedern	194
2.2.5.3.1 Selektion der Board-Mitglieder.....	195
2.2.5.3.2 Selektion der Geschäftsleitungs-Mitglieder	196

2.2.5.3.3	Selektion des Board-Vorsitzenden	197
2.2.5.4	<i>Leistungsbeurteilung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern.....</i>	<i>198</i>
2.2.5.5	<i>Honorierung von Board- und Geschäftsleitungs- Mitgliedern</i>	<i>199</i>
2.2.5.6	<i>Weiterbildung von Board- und Geschäftsleitungs- Mitgliedern</i>	<i>201</i>
2.2.5.7	<i>Nachfolgeplanung der Unternehmensführung und Eigentümer.....</i>	<i>202</i>
2.2.6	Kontrollfunktion der Führung und Aufsicht von KMU	204
2.2.6.1	Überblick	204
2.2.6.2	Transparente Information und Kommunikation	204
2.2.6.2.1	Interne Information und Kommunikation	204
2.2.6.2.2	Externe Information und Kommunikation	206
2.2.6.3	Transparentes Informationssystem (Reporting)	207
2.2.6.4	Rechnungslegung.....	208
2.2.6.5	Risikomanagement.....	210
2.2.6.6	Interne Kontrolle	212
2.2.6.7	Compliance	214
2.2.6.8	Revisionsstelle.....	215
2.2.6.9	Protokollführung.....	216
2.2.6.10	Rechenschaftsablage an die Eigentümer.....	218
2.2.7	Abgrenzung	219
2.3	Folgerungen aus der qualitativen Inhaltsanalyse	220
3	Empirische Überprüfung der theoretisch erarbeiteten Corporate Governance Prinzipien	222
3.1	Untersuchungsvorbereitung.....	222
3.1.1	Untersuchungsziel	222
3.1.2	Untersuchungszielgruppe	223
3.1.3	Methodisches Vorgehen	223
3.1.3.1	Überblick	223
3.1.3.2	Fragebogenaufbau.....	224
3.1.3.3	Fragebogendesign	224
3.1.3.4	Pretest.....	225
3.1.3.5	Feldphase.....	225
3.1.3.6	Rücklauf.....	225
3.1.3.7	Auswertung der Umfrage.....	226
3.1.4	Untersuchungsgrenzen	226

3.2 Untersuchungsergebnisse der standardisierten Umfrage	227
3.2.1 Allgemeine Erkenntnisse.....	227
3.2.1.1 <i>Übersicht</i>	227
3.2.1.2 <i>Übersicht der teilnehmenden Länder</i>	227
3.2.1.3 <i>Bedeutung der Corporate Governance für KMU</i>	229
3.2.1.4 <i>Zielsetzung</i>	230
3.2.1.5 <i>Implementierungsvorgehen</i>	232
3.2.2 Umfrageergebnisse zu der situativen Dimension.....	233
3.2.2.1 <i>Vertretung der Eignerinteressen</i>	233
3.2.2.2 <i>Vertretung der Familieninteressen</i>	238
3.2.2.3 <i>Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen</i>	241
3.2.2.4 <i>Struktur des Board-Teams</i>	243
3.2.2.4.1 <i>Übersicht</i>	243
3.2.2.4.2 <i>Board-Vorsitzender</i>	243
3.2.2.4.3 <i>Board-Sekretär</i>	247
3.2.2.4.4 <i>Board-Komitee</i>	248
3.2.3 Umfrageergebnisse zu der strategischen Dimension	250
3.2.3.1 <i>Strategie-Prozess</i>	250
3.2.3.1.1 <i>Eignerstrategie</i>	250
3.2.3.1.2 <i>Familienstrategie</i>	254
3.2.3.1.3 <i>Unternehmensstrategie</i>	255
3.2.3.2 <i>Board-Aufgaben</i>	260
3.2.3.3 <i>Organisationsreglement</i>	261
3.2.3.4 <i>Board-Sitzungen</i>	264
3.2.4 Umfrageergebnisse zu der integrativen Dimension	266
3.2.4.1 <i>Board-Zusammensetzung</i>	266
3.2.4.1.1 <i>Grösse des Boards</i>	266
3.2.4.1.2 <i>Anforderungen an Board-Mitglieder</i>	268
3.2.4.1.3 <i>Board-Charakteristika</i>	269
3.2.4.1.4 <i>Unabhängigkeit der Board-Mitglieder</i>	272
3.2.4.1.5 <i>Vermeidung von Interessenkonflikten</i>	274
3.2.4.2 <i>Selektion der Board- und Geschäftsleitungs-</i> <i>Mitglieder</i>	276
3.2.4.2.1 <i>Selektion der Board-Mitglieder</i>	276
3.2.4.2.2 <i>Selektion des Vorsitzenden bzw. der Mitglieder</i> <i>der Geschäftsleitung</i>	277
3.2.4.3 <i>Leistungsbeurteilung der Board- und</i> <i>Geschäftsleitungs-Mitglieder</i>	279
3.2.4.4 <i>Honorierung von Board- und Geschäftsleitungs-</i> <i>Mitgliedern</i>	281

3.2.4.5	<i>Weiterbildung von Board- und Geschäftsleitungs-</i> <i>Mitgliedern</i>	283
3.2.4.6	<i>Nachfolgeplanung</i>	284
3.2.5	Umfrageergebnisse zu der Kontroll-Dimension	285
3.2.5.1	<i>Transparente Information und Kommunikation</i>	285
3.2.5.1.1	Interne Information und Kommunikation	285
3.2.5.1.2	Externe Information und Kommunikation	286
3.2.5.2	<i>Transparentes Informationssystem</i>	291
3.2.5.3	<i>Rechnungslegung</i>	293
3.2.5.4	<i>Risikomanagement</i>	294
3.2.5.5	<i>Interne Kontrolle</i>	295
3.2.5.6	<i>Compliance</i>	296
3.2.5.7	<i>Revisionsstelle</i>	297
3.2.5.8	<i>Protokollführung</i>	299
3.2.5.9	<i>Rechenschaftsablage an die Eigentümer</i>	302
3.3	Folgerungen aus der empirischen Umfrage	305
4	Zusammenfassung und Folgerungen aus dem besonderen praktischen Teil	308
IV	Schlussfolgerungen	311
1	Zusammenfassung der Ergebnisse	312
2	Finaler Entwurf der „Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“	316
3	Empfehlungen für die Praxis	330
4	Empfehlungen für weitere Forschungsprojekte	332
5	Schlusswort	334
	Literaturverzeichnis	335
	Anhang	367
1	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	367
2	Erster Entwurf „Internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“	370
3	Fragebogen und Begleitbrief	385
	Curriculum Vitae	400

Abkürzungsverzeichnis

AFEP	Association Française des Entreprises Privées
AG	Aktiengesellschaft
aktual.	aktualisiert
Aufl.	Auflage
bearb.	bearbeitet
BP-KMU	Best Practice in Klein- und Mittelunternehmen
Bspw. / bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
Bzgl. / bzgl.	bezüglich
Bzw. / bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
CACG	Commonwealth Association for Corporate Governance
CCDG	Council on Corporate Disclosure and Governance
CCG	Center for Corporate Governance
CEO	Chief Executive Officer
CEPS	Center for European Policy Studies
CIPE	Center for International Private Enterprise
CONFECAMARAS	Colombian Federation of Chambers of Commerce
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
D.h. / d.h.	das heisst
ECGI	European Corporate Governance Institute
ecoDa	European Confederation of Directors' Associations
Ed. / ed.	Edition
Ed. / Eds.	Editor / Editors
EG	Europäische Gemeinschaft
engl.	englisch / im englischen
erw.	erweitert
Etc. / etc.	et cetera
EU	Europäische Union

f. / ff.	fortführend / -e
gestalt.	gestaltete
GL	Geschäftsleitung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
HSG	Hochschule St.Gallen
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
IACP	The Institute of Chartered Accountants of Pakistan
ICGN	International Corporate Governance Network
IFPM	Institut für Führung und Personalmanagement
IFRS	International Financial Reporting Standards
IKS	Internes Kontrollsystem
inkl.	inklusive
IoD	Institute of Directors
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
Mind. / mind.	mindestens
Mio.	Million / -en
MIS	Management Information System
NAICS	North American Industry Classification System
NCOE	National Commission on Entrepreneurship
Nr.	Nummer
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
o. A.	ohne Angabe
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OR	Obligationenrecht
p. / pp.	page / pages
PICG	Pakistan Institute of Corporate Governance
PWC	PricewaterhouseCoopers
S.	Seite / Seiten
SBA	Small Business Administration

SME	Small- and Medium-sized Enterprise
Sog. / sog.	sogenannt
SPE	Special Purpose Entities
SPSS	originally: Statistical Package for the Social Sciences
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
u.a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete
UK	United Kingdom
UNECE	United Nations Economic Commission for Europe
USA	United States of America
Vgl. / vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig
vs.	versus
WTO	World Trade Organization
Z.B. / z.B.	zum Beispiel
Ziff.	Ziffer
zit.	zitiert
zugl.	zugleich

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Situationsgerechte Führungsfunktion der Geschäftsleitungs- Teams.....	48
Abbildung 2:	Typologisierung von Klein- und Mittelunternehmen gemäss Eigentümer- und Unternehmensführungsstruktur	50
Abbildung 3:	Vereinfachte Typologisierung von Klein- und Mittelunternehmen gemäss Eigentümer- und Unternehmensführungsstruktur	52
Abbildung 4:	Führungs- und Aufsichtsinstanzen eines Unternehmens.....	102
Abbildung 5:	Führungs- und Aufsichtsinstanzen eines Familienunternehmens	103
Abbildung 6:	Graphische Darstellung der teilnehmenden Länder	229
Abbildung 7:	Bedeutung der guten Corporate Governance für KMU	230
Abbildung 8:	Vorteile der guten Corporate Governance für KMU.....	231
Abbildung 9:	Implementierung der Corporate Governance Empfehlungen für KMU	232
Abbildung 10:	Bedeutung eines Boards in KMU	234
Abbildung 11:	Board-Arten in Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeitende).....	235
Abbildung 12:	Board-Arten in kleinen Unternehmen (10-49 Mitarbeitende).....	236
Abbildung 13:	Board-Arten in mittleren Unternehmen (50-250 Mitarbeitende)	237
Abbildung 14:	Bedeutung der Vertretung der Familieninteressen in Familien- KMU	238
Abbildung 15:	Bedeutung der Familienversammlung zur Vertretung der Familieninteressen in Familien-KMU	239
Abbildung 16:	Bedeutung des Familienrats zur Vertretung der Familieninteressen in Familien-KMU	240
Abbildung 17:	Bedeutung der Vertretung der Interessen der relevanten Anspruchsgruppen durch das Board.....	241
Abbildung 18:	Bedeutung der Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden in KMU ..	244
Abbildung 19:	Wichtigste Aufgaben des Board-Vorsitzenden	245
Abbildung 20:	Bedeutung des Board-Sekretärs in KMU	247
Abbildung 21:	Bedeutung von Board-Komitees für KMU	249

Abbildung 22: Bedeutung der Eignerstrategie zur Erarbeitung der Unternehmensstrategie	251
Abbildung 23: Elemente der Eignerstrategie	252
Abbildung 24: Bedeutung der separaten Familienstrategie in Familien-KMU	254
Abbildung 25: Bedeutung der Erarbeitung einer Unternehmensstrategie	255
Abbildung 26: Häufigkeit der strategischen Standortbestimmung bzw. -überprüfung	256
Abbildung 27: Bedeutung der Festlegung ganzheitlicher Unternehmensleitplanken	256
Abbildung 28: Verantwortung für Strategie-Aufgaben	257
Abbildung 29: Verantwortung für die Strategie-Definition	258
Abbildung 30: Rangordnung der wichtigsten Board-Aufgaben	260
Abbildung 31: Bedeutung des Organisationsreglements in KMU	262
Abbildung 32: Wichtigste Elemente des Organisationsreglements	263
Abbildung 33: Empfohlene Anzahl Board-Sitzungen in KMU	265
Abbildung 34: Anzahl Board-Mitglieder in KMU unterschiedlicher Grösse	267
Abbildung 35: Erforderliche Kompetenzen der Board-Mitglieder	268
Abbildung 36: Bedeutung der KMU-relevanten Rollenstärken	269
Abbildung 37: Bedeutung unterschiedlicher Diversitätsmerkmale für KMU	270
Abbildung 38: Bedeutung der Unabhängigkeit der Board-Mitglieder	272
Abbildung 39: Prozentualer Anteil an unabhängigen Board-Mitgliedern	273
Abbildung 40: Bedeutung der Vermeidung von Interessenkonflikten	275
Abbildung 41: Verantwortlichkeit für die finale Wahl der Board-Mitglieder	276
Abbildung 42: Verantwortlichkeit für die finale Wahl des Vorsitzenden der Geschäftsleitung	277
Abbildung 43: Verantwortlichkeit für die finale Wahl der Geschäftsleitungs-Mitglieder	278
Abbildung 44: Bedeutung der periodischen Leistungsbeurteilung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder	280
Abbildung 45: Zusammensetzung des Honorars der Board-Mitglieder	281
Abbildung 46: Zusammensetzung des Honorars der Geschäftsleitungs-Mitglieder	282

Abbildung 47: Bedeutung der regelmässigen Weiterbildung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder.....	283
Abbildung 48: Bedeutung der frühzeitigen Nachfolgeplanung in KMU	284
Abbildung 49: Periodische Informationsbereitstellung für Board-Mitglieder	286
Abbildung 50: Information und Kommunikation gegenüber Eigentümern und Geldgebern.....	287
Abbildung 51: Information und Kommunikation gegenüber weiteren Anspruchsgruppen	288
Abbildung 52: Verantwortung für die Information und Kommunikation gegenüber den Anspruchsgruppen.....	290
Abbildung 53: Bedeutung des Management-Informationssystems	291
Abbildung 54: Elemente eines Management-Informationssystems in KMU	292
Abbildung 55: Bedeutung eindeutiger Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	293
Abbildung 56: Art der Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze.....	294
Abbildung 57: Bedeutung des Risikomanagements in KMU.....	295
Abbildung 58: Bedeutung der internen Kontrolle in KMU	296
Abbildung 59: Bedeutung der Compliance in KMU	297
Abbildung 60: Bedeutung der Revisionsstelle für KMU.....	298
Abbildung 61: Form der Protokollführung in Board-Sitzungen.....	300
Abbildung 62: Form der Protokollführung in Sitzungen der Geschäftsleitung.....	300
Abbildung 63: Bedeutung von Pendenzenlisten für Board- und Geschäftsleitungs-Teams	301
Abbildung 64: Bedeutung der Eigentümerversammlung in KMU	303
Abbildung 65: Bedeutung des schriftlichen Jahresberichts für KMU	304

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Unternehmensklassifikation gemäss der Anzahl der Beschäftigten	21
Tabelle 2:	KMU-Definition der EU-Kommission	23
Tabelle 3:	Beispiel einer branchenbezogenen Festlegung von Klassengrenzen bei den Grössemerkmalen „Anzahl der Beschäftigten“ und „Umsatz“	24
Tabelle 4:	Zusammenfassung der Charakteristika der KMU	60
Tabelle 5:	Zusammenfassung der kritischen Herausforderungen der KMU	69
Tabelle 6:	Die KMU-Board-Rollen aus der Perspektive von fünf verschiedenen Corporate Governance Theorien	91
Tabelle 7:	Vergleich von Shareholder-Value- versus Stakeholder-Ansatz	100
Tabelle 8:	Zusammenfassende Übersicht ausgewählter internationaler Corporate Governance Empfehlungen für Publikumsgesellschaften	113
Tabelle 9:	Zusammenfassende Darstellung der Corporate Governance Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen.....	120
Tabelle 10:	Gegenüberstellender Vergleich der Corporate Governance Empfehlungen für Familienunternehmen.....	127
Tabelle 11:	Zusammenfassende Darstellung der Corporate Governance Empfehlungen für KMU.....	138
Tabelle 12:	Untersuchungsobjekt der Inhaltsanalyse	147
Tabelle 13:	Code-Überblick – Allgemeine Informationen.....	151
Tabelle 14:	Code-Überblick – Situative Dimension.....	152
Tabelle 15:	Code-Überblick – Strategische Dimension	153
Tabelle 16:	Code-Überblick – Integrierte Dimension	154
Tabelle 17:	Code-Überblick – Kontroll-Dimension	155
Tabelle 18:	Codes, die eine Zielsetzung enthalten	156
Tabelle 19:	Codes, die Angaben zum Implementierungsvorgehen enthalten	158
Tabelle 20:	Codes, die für KMU explizit ein Governance Framework fordern..	160
Tabelle 21:	Codes, die Empfehlungen zum nicht-haftenden Beirat enthalten	161

Tabelle 22:	Codes, die Empfehlungen zum haftenden Board enthalten.....	162
Tabelle 23:	Codes, die Empfehlungen zur Familienversammlung enthalten.....	164
Tabelle 24:	Codes, die Empfehlungen zum Familienrat enthalten.....	165
Tabelle 25:	Codes, die die Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen thematisieren.....	166
Tabelle 26:	Codes, die Empfehlungen zur Struktur des Board-Teams enthalten.....	167
Tabelle 27:	Codes, die Ausführungen zum Board-Vorsitzenden enthalten	169
Tabelle 28:	Codes, die die Rolle des Board-Sekretärs thematisieren.....	171
Tabelle 29:	Codes, die Ausführungen zu den Board-Komitees enthalten.....	172
Tabelle 30:	Codes, die Empfehlungen zur Eignerstrategie enthalten.....	174
Tabelle 31:	Codes, die Empfehlungen zur Familienstrategie enthalten	175
Tabelle 32:	Codes, die Empfehlungen zur Unternehmensstrategie enthalten	177
Tabelle 33:	Codes, die Ausführungen zu den Board-Aufgaben enthalten	180
Tabelle 34:	Codes, die Ausführungen zu den Aufgaben der Geschäftsleitung enthalten.....	181
Tabelle 35:	Codes, die Ausführungen zu Organisationsreglementen enthalten..	182
Tabelle 36:	Codes, die Empfehlungen zu den Board-Sitzungen enthalten	184
Tabelle 37:	Codes, die Empfehlungen zu der Board-Grösse enthalten.....	186
Tabelle 38:	Codes, die die Anforderungen an Board-Mitglieder ausformulieren	187
Tabelle 39:	Codes, die die Charakteristika der Board-Teams beschreiben.....	189
Tabelle 40:	Codes, die die Unabhängigkeit der Board-Mitglieder thematisieren.....	191
Tabelle 41:	Codes, die die Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden thematisieren.....	193
Tabelle 42:	Codes, die Empfehlungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten enthalten.....	194
Tabelle 43:	Codes, die die Selektion der Board-Mitglieder definieren.....	195
Tabelle 44:	Codes, die die Selektion der Geschäftsleitungs-Mitglieder definieren	196

Tabelle 45:	Codes, die Ausführungen zur Selektion des Board-Vorsitzenden enthalten.....	197
Tabelle 46:	Codes, die Angaben zur Leistungsbeurteilung enthalten	198
Tabelle 47:	Codes, die Empfehlungen zur Honorierung enthalten	200
Tabelle 48:	Codes, die Empfehlungen zur Weiterbildung enthalten.....	202
Tabelle 49:	Codes, die Empfehlungen zur Nachfolgeplanung enthalten	203
Tabelle 50:	Codes, die Angaben zur internen Information und Kommunikation enthalten	205
Tabelle 51:	Codes, die Angaben zur externen Information und Kommunikation enthalten	206
Tabelle 52:	Codes, die Empfehlungen zu Informationssystemen enthalten.....	207
Tabelle 53:	Codes, die Empfehlungen zur Rechnungslegung enthalten	209
Tabelle 54:	Codes, die Empfehlungen zum Risikomanagement enthalten	211
Tabelle 55:	Codes, die Empfehlungen zur internen Kontrolle enthalten	213
Tabelle 56:	Codes, die Empfehlungen zur Compliance enthalten.....	214
Tabelle 57:	Codes, die Empfehlungen zur Revisionsstelle enthalten.....	215
Tabelle 58:	Codes, die Empfehlungen zur Protokollführung enthalten	217
Tabelle 59:	Codes, die Empfehlungen zur Rechenschaftsablage an die Eigentümer enthalten	218
Tabelle 60:	Übersicht der teilnehmenden Länder.....	228

I Einleitung

1 Problemstellung

1.1 Im Allgemeinen

Die Corporate Governance, kurz gesagt die Frage der wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen, hat sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts zu einem international bedeutenden Thema für die Wirtschaft und Politik entwickelt. Corporate Governance ist ein Sammelbegriff für diverse Aspekte der Unternehmensführung und -kontrolle. Im Wesentlichen geht es darum, ein inneres Kräftegleichgewicht zwischen dem Board¹, der Geschäftsleitung und der Revision als auch ein äusseres Kräftegleichgewicht zwischen dem Unternehmen, dem Kapitalmarkt und weiteren Anspruchsgruppen zu balancieren.² Vorreiter dieser Diskussion waren die USA und Grossbritannien, wo die Frage, wie ein Unternehmen effektiv geführt wird, bereits seit rund drei Jahrzehnten diskutiert wird.³ Weltweit ist die Corporate Governance Diskussion seit den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts in den Fokus der öffentlichen Diskussion gerückt und hat zahlreiche Best Practice Empfehlungen und Regulierungsmassnahmen hervorgerufen. Defizite der Unternehmensführung und -kontrolle wurden zuvor lange Zeit durch den wirtschaftlichen Erfolg und die schnellen Börsengewinne kaschiert.⁴ Spätestens in der Folge der schwierigen konjunkturellen Situation der letzten zwei Jahrzehnte wurden diese Schwachstellen aufgedeckt.

Als wesentlicher Treiber⁵ der intensivierten Corporate Governance Diskussion sind einerseits die diversen Bilanzfälschungen und Korruptionsvorfälle, insbesondere in

¹ In dieser Dissertation wird für die strategische Unternehmensführung bewusst der Begriff *Board* verwendet, da eine internationale Betrachtung vorgenommen wird. In der Schweiz wird bspw. das Board als Verwaltungsrat, in Deutschland als Aufsichtsrat bezeichnet. Vgl. dazu auch Hilb (2011), S. VII / S. 99, der das Board treffend als Gestaltungs- und Controllingteam umschreibt. Das Board sollte nicht nur die Geschäftsleitung überwachen, sondern sollte vielmehr auch eine gestaltende Funktion einnehmen. Vgl. ferner Padgett (2012), p. 46 f. für einen kurzen historischen Überblick zur Entwicklung der Boards. Die operative Unternehmensführung wird als Geschäftsleitung bezeichnet.

² Vgl. Bauen & Berner (2007), N 683; Böckli (2009), § 14 N 31 ff.; Hausch (2004), S. 61 ff.; Müller (2004), S. 40. Eine ausführliche Definition des Begriffs Corporate Governance folgt in *Kapitel 14.3 Definition der Corporate Governance*.

³ Vgl. Audretsch & Weigand (2001), S. 85; Hausch (2004), S. 1.

⁴ Vgl. Audretsch & Weigand (2001), S. 87 ff.

⁵ Vgl. auch Taylor (2006), p. 497 ff. und Hilb (2011), S. 3 ff., die die Hauptursachen der Corporate Governance nach verschiedenen Ebenen (z.B. technologische, wirtschaftliche oder soziale) definiert haben.

börsenkotierten Grossunternehmen – beispielsweise Enron⁶ in den USA, Parmalat⁷ in Italien oder Satyam⁸ in Indien – erkennbar, andererseits aber auch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise 2007-2009⁹, die anfangs des neuen Jahrtausends dazu führte, dass viele Unternehmen in finanzielle Schwierigkeiten oder gar Existenzprobleme gerieten. Als weiteren wichtigen Faktor der intensivierten Corporate Governance Diskussion gilt die fortschreitende Liberalisierung und Globalisierung der Waren- und Kapitalmärkte.¹⁰ Die globalisierte Wirtschaft eröffnet neue Chancen, birgt aber auch wesentliche Risiken für Unternehmen. Der Zugang zu neuen Märkten und Ressourcen eröffnet

⁶ Enron war bis 2001 gemessen am Umsatz eines der zehn erfolgreichsten Unternehmen der USA, das einen beachtlichen Gewinn präsentieren konnte. Es gab keine Anzeichen, die einen der grössten Konkurse der amerikanischen Geschichte angekündigt hätten. Doch bereits im Oktober 2001 geriet Enron in grosse Schwierigkeiten. Diese standen im Zusammenhang mit den Aktivitäten im Energiemarkt und der Bildung von Zweckgesellschaften (sog. „Special Purpose Entities (SPE)“). Enron verschob in diese Zweckgesellschaften risikobehaftete Geschäftsteile, häufig verbunden mit der Übernahme hoher Verbindlichkeiten und Risiken. Dadurch konnte die Bilanzstruktur massiv verbessert werden. Weiter dienten diese Zweckgesellschaften zur fiktiven Risikoabsicherung der eigenen Geschäfte. Teilweise wurden diese SPEs sogar dazu genutzt, Gelder an das Management von Enron zu transferieren. Diese und einige weitere Bilanzfälschungen führten dazu, dass Enron im Dezember 2001 Konkurs anmelden musste. Die Ursachen für das erfolgreiche Verschleiern der Bilanzmanipulationen sind vielfältig: Korruption durch das Management, eine unzureichende interne Kontrolle bis hin zum Versagen des Boards, der Abschlussprüfer, Banken und Ratingagenturen. Vgl. ausführlichere Informationen in Mallin (2010), p. 2 f.; Pfiffner (2008), S. 777 ff.; Solomon (2010), p. 27 ff.

⁷ Parmalat, ein italienisches Unternehmen, das auf Milchprodukte spezialisiert war. Parmalat war lange Zeit sehr erfolgreich und hat kontinuierlich expandiert, indem neue Unternehmen akquiriert wurden. Ende 2003 hatte Parmalat plötzlich Schwierigkeiten eine Obligation zurückzubezahlen, obwohl die Meinung vorherrschte, dass Parmalat über grosse Reserven an finanziellen Mitteln verfügen würde. Es zeigte sich, dass diese Reserven inexistent waren und Parmalat geschätzt €10 Milliarden Schulden hatte, die in der Konzernbilanz nicht berücksichtigt wurden. Bei Parmalat wurden ebenfalls Bilanzfälschungen und Korruptionsvorfälle im grösseren Stile aufgedeckt. Es wurde ein zweiter, separater Buchungskreis etabliert, alle Schwarzgeldzahlungen wurden konsequent über Schwarzgeldkonten abgewickelt. Diese Manipulationen wurden lange Zeit nicht aufgedeckt, da der Inhaber hervorragende Beziehungen zu Politik, Wirtschaft, Sport und Kirche pflegte, interne Kontrollen fast vollständig gefehlt haben und zwei Revisionsgesellschaften eingesetzt wurden, die sich dadurch kein vollkommenes Bild der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens machen konnten. Parmalat ging als „Europe’s Enron“ in die Geschichte ein. Vgl. Mallin (2010), p. 4; Pfiffner (2008), S. 795 ff.; Solomon (2010), p. 39 f.

⁸ Satyam Computer Services ist gemessen am Ertrag das viertgrösste IT-Unternehmen Indiens. Anfangs 2009 hat der CEO B. Ramlinga Raju gegenüber dem Board offengelegt, dass er während mehrerer Jahre die Jahresabschlüsse manipuliert und dadurch den Gewinn überbewertet und inexistente Aktiven ausgewiesen hat. Vgl. Mallin (2010), p. 5; Padgett (2012), p. 176 ff.

⁹ Diese Krise wurde in den USA hauptsächlich durch Hypothekarkredite, die an Kreditnehmer mit schlechter Bonität vergeben wurden (sog. „Subprime“), ausgelöst. Als im August 2007 in grösserem Masse Ausfälle dieser Kredite absehbar wurden, kam für eine gewisse Zeit das ganze Finanzsystem zum Erliegen. Es wird von der schwersten „systemischen Krise“ des Finanzsystems seit dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs gesprochen. Mehrere wichtige Marktteilnehmer sind in Zahlungsschwierigkeiten gekommen, Unsicherheit ist ausgebrochen, das Vertrauen gegenüber anderen Banken ging verloren, so dass das gesamte Kreditsystem ins Stocken geriet und schliesslich weltweit die Realwirtschaft in Mitleidenschaft gezogen wurde. Vgl. für ausführliche Informationen z.B. Bloss, Ernst, Häcker & Eil (2009); Gorton (2010); Solomon (2010), p. 41 ff.; Sommer (2009).

¹⁰ Hausch (2004), S. 1.

neue Wachstumspotentiale und die Chance auf zusätzliche Erträge. Gleichzeitig stehen Unternehmen mehr denn je in einem weltweiten Wettbewerb um Kundinnen¹¹ und Kunden, Güter, Kapital und Arbeitskräfte.¹²

Die Forderung nach einer guten und wirksamen Corporate Governance¹³ hat nicht nur für grosse börsenkotierte Aktiengesellschaften Gültigkeit, vielmehr wurde die Diskussion in den letzten Jahren auf diverse weitere Unternehmensformen und Organisationen ausgeweitet.¹⁴ Dazu gehören beispielsweise die Non-Profit-Organisationen,¹⁵ Familienunternehmen¹⁶, staatliche Unternehmen¹⁷ sowie die Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Insbesondere die grösseren, bspw. exportorientierten KMU stehen öfters in einem Spannungsfeld eines zunehmenden Kostendrucks, erhöhten Kapitalbedarfs sowie einem verschärften (internationalen) Wettbewerb um Kapital, Kunden, Ressourcen und qualifizierte Mitarbeitende. Damit Klein- und Mittelunternehmen auch zukünftig auf den Waren-, Kapital- und Arbeitsmärkten wettbewerbsfähig bleiben, sollten diese effizient geführt, die Unternehmensressourcen adäquat eingesetzt sowie neue Formen und Wege der Unternehmensfinanzierung geschaffen werden.¹⁸ Die Forderungen nach guter Unternehmensführung und -kontrolle sowie mehr Transparenz¹⁹ nehmen stark zu und werden immer öfter an internationalen Standards gemessen.²⁰ Auch in KMU sollten in Zukunft eine aussagekräftige und realistische Unternehmensplanung sowie die Kontrolle der Zielerreichung und Analyse der Abweichungen davon

¹¹ Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf dieser Dissertation die männliche oder die weibliche Form verwendet. Darin ist das jeweils andere Geschlecht grundsätzlich immer mit einbezogen.

¹² Vgl. Hausch (2004), S. 2.

¹³ Kurz zusammengefasst spricht man von guter Corporate Governance ("Good Governance"), wenn das tatsächliche Verhalten des Unternehmens der Norm entspricht. Die gute Corporate Governance basiert auf umfassenden Regeln und Praktiken, die die Beziehungen zwischen der Geschäftsleitung, dem Board und den Eigentümern des Unternehmens sowie den Anspruchsgruppen (z.B. Mitarbeitende und Geldgeber) regeln. Die gute Corporate Governance sollte einen Beitrag an das Wachstum und die finanzielle Stabilität eines Unternehmens leisten und zu einem Vertrauensgewinn und wirtschaftlicher Effizienz führen. Vgl. dazu OECD (2004b), p. 1.

¹⁴ Vgl. u.a. Becker & Ulrich (2008), S. 262; Hausch (2004), S. 2.

¹⁵ Vgl. dazu bspw. Hilb & Renz (2009).

¹⁶ Vgl. dazu auch Pieper (2003) für einen ausführlichen Literaturüberblick.

¹⁷ Vgl. dazu bspw. Schedler, Müller & Sonderegger (2011).

¹⁸ Vgl. Barnes (2007), p. 29; Hausch (2004), S. 2.

¹⁹ Dabei steht eine quartalsweise Berichterstattung an die Aktionäre nicht im Fokus. Vielmehr wird im Rahmen der KMU unter Transparenz die Definition einer Strategie sowie eine adäquate Struktur und Organisation verstanden, so dass es bspw. für Fremdkapitalgeber oder potentielle Investoren einfacher wird, ein Unternehmen zu verstehen sowie die Risiken und Zukunftsperspektiven abschätzen zu können. Vgl. Hausch (2004), S. 141 f.; Wesel (2010), S. 99 f. / S. 401 f.

²⁰ Wesel (2010), S. 2.

zur Selbstverständlichkeit werden.²¹ Denn „mangelnde Governance kann (...) aus einem betriebswirtschaftlich soliden Unternehmen einen unerwarteten Insolvenzfall machen. Fehlende externe Beratung und Kontrolle lässt gerade langjährig erfolgreiche Unternehmer zu lange an Fehlentwicklungen festhalten.“²²

Aber warum wurde die Diskussion der Corporate Governance für KMU intensiviert? Vor rund vierzig Jahren waren namhafte Futurologen²³ überzeugt davon, dass die Zukunft in der Hand der Grossunternehmen liege und Klein- und Mittelunternehmen Opfer ihrer eigenen Ineffizienz würden.²⁴ Diese Prophezeiung hat sich bis heute nicht bewahrheitet; vielmehr haben KMU international stark an Bedeutung gewonnen.²⁵ KMU werden als Treiber des Unternehmertums²⁶ gesehen, die mehr als nur zur Beschäftigung sowie sozialen und politischen Stabilität beitragen.²⁷ KMU kreieren neue Arbeitsplätze sowie neue innovative Ideen und Produkte und leisten somit einen wichtigen Beitrag zum Wohlstandswachstum.²⁸

Damit KMU in Zukunft weiterhin erfolgreich sind, ist es wichtig, dass die Führungsverantwortlichen von Klein- und Mittelunternehmen dazu bereit sind, geeignete Massnahmen zu definieren, um den gestiegenen Anforderungen an die Unternehmensführung sowie den weitergehenden Vorschriften an eine transparente Berichterstattung,²⁹

²¹ Kellersmann (2006). Vgl. ferner Deloitte (2008), S. 7: „(...) die Auseinandersetzung mit der Corporate Governance [gehört] vor dem Hintergrund der Herausforderungen in der Unternehmensführung auch im Mittelstand nicht zur Kür, sondern zur Pflicht (...).“

²² Strenger (2003), S. 2 f..

²³ Vgl. Audretsch, Thurik, Verheul & Wennekers (2002), p. 1; Fröhlich, Pichler & Pleitner (2000), S. 11. Vgl. ferner Chandler Jr. (1977), Galbraith (1967) und Schumpeter (1947), die eine ganze Generation von Volkswirten, Intellektuellen und Politikern überzeugt haben, dass die Zukunft in der Hand der Grossunternehmen liege und kleine Firmen verschwinden werden.

²⁴ Vgl. auch Huse & Landström (1997), p. 4.

²⁵ Vgl. Fröhlich, Pichler & Pleitner (2000), S. 11; Mähr (2003), S. 2; Zahra, Neubaum & Naldi (2007), p. 325. Ausführliche Informationen zu der Bedeutung der KMU folgen in *Kapitel II2.1 Internationale Bedeutung der KMU*.

²⁶ Zum Begriff Unternehmer vgl. Fröhlich, Pichler & Pleitner (2000), S. 30: „Im Praxisgebrauch wird der Terminus «Unternehmer» allen Inhabern eigener Unternehmungen zugesprochen. Sie sind deren Träger und stehen für ihre Verpflichtungen ein (Risikoträger). Damit werden alle Selbständigerwerbenden Unternehmern gleichgesetzt. In einem engeren Wortsinn sind Unternehmer Personen, die eine spezifische, unternehmerische Dynamik entwickeln, zum Beispiel den Drang nach Neuerungen.“

²⁷ Vgl. Audretsch, Thurik, Verheul & Wennekers (2002), p. 1 f..

²⁸ Vgl. National Commission on Entrepreneurship [NCOE] (2000), p. 3; OECD (2005), p. 15 ff..

²⁹ Vgl. bspw. die spezifisch für Klein- und Mittelunternehmen entwickelten International Financial Reporting Standards (IFRS-KMU-Empfehlungen), eine reduzierte Version der vollständigen IFRS-Vorschriften. Nähere Ausführungen zu den IFRS-Empfehlungen folgen in *Kapitel III2.2.6.4 Rechnungslegung*.

insbesondere im Hinblick auf erforderliche Fremdkapitalkredite,³⁰ gerecht zu werden. Weiter sind nicht nur die Grossunternehmen, sondern auch die Klein- und Mittelunternehmen von den Veränderungen der Globalisierung sowie den zusammenwachsenden Güter- und Faktormärkten betroffen.³¹ KMU-Führungskräfte sollten bereit sein, auf die Flexibilität, den Einfluss und die Schnelligkeit der globalen Welt reagieren zu können. Trotz vergleichsweise überschaubarer Verhältnisse sind auch Klein- und Mittelunternehmen nicht vor Fehlentwicklungen im Bereich der Unternehmensführung und -kontrolle geschützt. Unternehmerische Rückschläge, die auf Fehler der Geschäftsleitung oder Aufsichts- und Führungsversagen zurückzuführen sind, kommen auch in KMU oft vor.³² Da KMU im Vergleich zu Grossunternehmen kleiner sind und in der Regel einen geringeren Einfluss auf die Gesamtwirtschaft haben, werden solche Fälle weniger häufig an die Öffentlichkeit getragen.

Gemäss Studien zur Corporate Governance von mittelständischen Unternehmen in der Schweiz³³, Deutschland³⁴ und Österreich³⁵ haben erfolgreiche mittelständische Unternehmen die Wichtigkeit und Vorteile einer professionellen Corporate Governance erkannt und haben die Bereitschaft, diese im eigenen Unternehmen umzusetzen. Die effiziente und sachgerechte Gestaltung der Führungs- und Kontrollstrukturen entwickelt sich zunehmend zu einer Kernkompetenz eines erfolgreichen Unternehmens. Neben einer erfolgreichen Strategie wird immer stärker erkennbar, dass die professionelle Organisation der Aufbau- und Ablaufstrukturen eines Unternehmens, die sog. „Unternehmensarchitektur“, wesentliche Voraussetzungen einer langfristig erfolgreichen Unternehmensführung darstellen.³⁶ Die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der KMU wird stark davon abhängen, inwieweit es gelingt, die Unternehmensführungs- und Kontrollstrukturen zu professionalisieren, d.h. eine funktionierende, gelebte Corporate Governance in KMU zu implementieren.³⁷

³⁰ Im Zusammenhang mit den Eigenkapitalvorschriften für Banken (Basel II und III) kann es für Klein- und Mittelunternehmen zu einer weiteren Verschärfung bei den Kreditvergaberichtlinien sowie den Kreditmargen kommen. Nähere Ausführungen zu diesem Thema folgen in *Kapitel II2.3.3.1 Finanzierung*.

³¹ Vgl. Pfohl (2006b), S. 86. Ausführliche Informationen zu den Auswirkungen der Globalisierung auf die KMU folgen in *Kapitel II2.3.3.4 Globalisierung*.

³² Burkhalter (2003), S. 2.

³³ Vgl. Nötzli Breinlinger (2007).

³⁴ Vgl. Hausch (2004); Ulrich (2011); Wesel (2010). Vgl. ferner Becker, Ulrich & Baltzer (2009), S. 8 ff..

³⁵ Vgl. Drechsler (2010).

³⁶ Vgl. Wesel (2010), S. 2.

³⁷ Vgl. Hausch (2004), S. 303 ff.; Wesel (2010), S. 145 ff..

Aber „a small business is not just a little big one“³⁸. KMU unterscheiden sich in verschiedener Hinsicht stark von Grossunternehmen, folglich ist eine differenzierte Betrachtung hinsichtlich möglicher Corporate Governance Empfehlungen für KMU notwendig.³⁹ Es ist nicht möglich, dieselben regulatorischen Vorschriften und Richtlinien direkt auf KMU zu adaptieren und deren Implementation zu fordern. In einem KMU stehen bspw. die Shareholder-Interessen häufig nicht im Vordergrund. In KMU sind es die Unternehmer, die Macht besitzen und das unternehmerische Risiko tragen.⁴⁰

Im Folgenden wird nun die Thematik der Corporate Governance für KMU sowohl aus Sicht der Forschung als auch aus Sicht der Praxis näher erläutert, um anschliessend die für diese Studie relevante Zielsetzung zu erarbeiten.

1.2 Aus Sicht der Forschung

KMU standen lange Zeit im Schatten der Grossunternehmen, die die gesamte Aufmerksamkeit auf sich ziehen und immer wieder im Fokus der Medien und der Öffentlichkeit stehen. KMU sind grösstenteils lokal oder regional verankert und scheinen auf den ersten Blick eine geringere Bedeutung zu haben als Grossunternehmen. Sie wurden lange belächelt und als ineffizient angesehen.⁴¹ Mittlerweile wurde die Relevanz der KMU neu entdeckt, der Fokus hat sich verändert. KMU haben eine immer wichtigere wirtschaftliche und sozialpolitische Bedeutung.⁴² Es ist wichtig, dass deren nachhaltige Existenz sichergestellt werden kann. Auch die Forschung im Bereich der Klein- und Mittelunternehmen wurde lange vernachlässigt, erst in jüngster Zeit jedoch intensiviert.⁴³ Aber die Erhebung von Studien im Bereich der KMU ist anspruchsvoll und stellt Forschende vor grosse Herausforderungen. Es beginnt bereits mit der Tatsache, dass keine einheitliche internationale Definition der Klein- und Mittelunternehmen existiert. KMU sind sehr heterogen,⁴⁴ folglich ist es äusserst schwierig, allgemein gültige Aussagen zu formulieren. Da KMU keine Transparenzpflicht kennen, ist es

³⁸ Welsh & White (1981), title.

³⁹ Vgl. Barnes (2007), p. 28; Dandridge (1979); Leuenberger (2008), S. 1; McCahery & Vermeulen (2008), p. 2; Pfohl (2006b), S. 86 f.; Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 225 f. Eine ausführliche Darstellung der Besonderheiten der KMU im Vergleich zu Grossunternehmen folgt in *Kapitel II.2.3 Besonderheiten der KMU*.

⁴⁰ Vgl. Cecora (2000), p. 91; Huse (2007), p. 312; Jensen & Meckling (1976), p. 312 f..

⁴¹ Vgl. Huse & Landström (1997), p. 4 f..

⁴² Vgl. Huse & Landström (1997), p. 4 f.. Vgl. ferner Audretsch, Thurik, Verheul & Wennekers (2002), p. 2 ff..

⁴³ Vgl. Blackburn & Kovalainen (2009), p. 127 ff..

⁴⁴ Vgl. Dannreuther (2007), p. 7; Torrès & Julien (2005), p. 355 ff.; Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 225.

zusätzlich schwierig, verlässliche Daten zu generieren. Es ist keine zentrale Datenbank vorhanden und die Definitionen werden sehr unterschiedlich ausgelegt.⁴⁵

Auch das Gebiet der Corporate Governance ist ein relativ junges Forschungsgebiet, das in den letzten Jahren sehr schnell an Bedeutung gewonnen hat.⁴⁶ Es gibt insbesondere in jüngster Vergangenheit eine Fülle von Diskussions- und Forschungsbeiträgen in diesem Bereich.⁴⁷ Die Corporate Governance ist ein multidisziplinäres Forschungsgebiet, das aus der Perspektive verschiedener Disziplinen wie bspw. der Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre, Jurisprudenz oder Finanz- und Managementlehre untersucht werden kann.⁴⁸ Die Thematik wurde lange Zeit vorwiegend in den USA aus Sicht der börsenkotierten Grossunternehmen und im Hinblick auf potentielle Konflikte zwischen Eigentümern und Führungskräften betrachtet.⁴⁹ Die am stärksten erforschten Corporate Governance Mechanismen sind die internen (Board und Aktionärs-Eigentümer-Strukturen) und externen (Übernahmemarkt und das regulatorische System) Charakteristika.⁵⁰ Diese Studien widmen sich mehrheitlich Teilaspekten der Corporate Governance, umfassende Studien sind selten. Dies hat zur Folge, dass die Interdependenzen der einzelnen Corporate Governance Bereiche unberücksichtigt bleiben. Hinzu kommt, dass sich Forschungsberichte mehrheitlich auf ein Land konzentrieren, eine international vergleichende Betrachtung fehlt weitgehend.⁵¹

Die Forschung im Bereich der Corporate Governance für KMU ist relativ neu und erst punktuell vorhanden.⁵² Die wenigen existierenden Untersuchungen betrachten vorwiegend die Rolle und Aufgabe des Boards⁵³, wobei auch dieser zentralen Rolle noch zu wenig Aufmerksamkeit beigemessen wird.⁵⁴ Eine Ausnahme ist der bereits 1984 er-

⁴⁵ Vgl. Xheneti & Blackburn (2010), p. 7 f.

⁴⁶ Ausführliche Informationen zur Entstehung sowie den theoretischen Grundlagen der Corporate Governance folgen in *Kapitel III Theoretische Grundlagen der Corporate Governance in KMU*.

⁴⁷ Vgl. z.B. Denis (2001) und Gillan (2006), die die Corporate Governance Forschungsarbeiten der letzten Jahre überblicksartig zusammengestellt haben.

⁴⁸ Keasey, Thompson & Wright (2005), p. 1.

⁴⁹ Vgl. Shleifer & Vishny (1997), p. 740; Uhlauer, Wright & Huse (2007), p. 225. Vgl. ferner Mallin (2010), p. 15 ff..

⁵⁰ Denis & McConnell (2003), p. 2.

⁵¹ Vgl. Durisin & Puzone (2009), p. 279 ff..

⁵² Vgl. Ulrich (2011), S. 109 ff., der einen umfassenden Überblick der deutschsprachigen Forschung erstellt hat. Vgl. ferner Dube, Dube & Mishra (2011), eine indische Studie, die zum Schluss kommt, dass Corporate Governance auch für KMU von grosser Bedeutung ist.

⁵³ Vgl. z.B. Gabriellsson & Huse (2005), p. 28 ff.; Gabriellsson & Winlund (2000), p. 311 ff.; Huse (2000), p. 271 ff..

⁵⁴ Fiegenger (2005), p. 627.

schienene Artikel von Castaldi und Wortman Jr. (1984) mit dem Titel „*Boards of Directors in Small Corporations: An Untapped Resource*“. Castaldi und Wortman Jr. (1984) haben bereits einige Jahre bevor die eigentliche Corporate Governance Diskussion anfang auf die strategische Relevanz und Bedeutung des Boards hingewiesen.⁵⁵ Das Board ist aber nur ein wichtiger Aspekt der Corporate Governance in KMU,⁵⁶ der gar nicht erst in allen KMU vorhanden ist.⁵⁷ Weitere wichtige Corporate Governance Dimensionen sind unter anderem die Rolle der Eigentümer sowie die Management-Vergütung, das Finanzreporting und Auditing.⁵⁸

Die Problematik der Trennung von Eigentum und Kontrolle ist in KMU viel weniger offensichtlich, da in einer Vielzahl von KMU der Eigentümer direkt als Unternehmer tätig ist.⁵⁹ Dennoch ist wichtig, dass die Aufgaben und Rollen dieser Organe – Eigentümer, Geschäftsführung und Board – klar abgegrenzt sowie die Zusammenarbeit in strategischen und organisatorischen Themen definiert werden, um bspw. eine erfolgreiche strategische Veränderung durchführen zu können.⁶⁰

Corporate Governance Empfehlungen für KMU sind kaum vorhanden, im Fokus stehen nach wie vor hauptsächlich Corporate Governance Empfehlungen für Grossunternehmen.⁶¹ Die Schweiz war eines der ersten Länder, das im Jahre 2009 spezifische Corporate Governance Empfehlungen für KMU, die sogenannten „*Best Practice im KMU (BP-KMU) – Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen*“⁶² entwickelt und publiziert hat. Diese Best Practice Empfehlungen beruhen auf dem Prinzip der Selbstregulierung. Im Vordergrund steht das „Streben nach bestmöglicher KMU-Praxis statt das blosses Einhalten gesetzlicher Minimalstan-

⁵⁵ Castaldi & Wortman Jr. (1984), p. 1 f..

⁵⁶ Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 226.

⁵⁷ Vgl. die Studie von Hessels & Hooge (2006) zit. in Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 234. Die Autoren haben in Holland untersucht, wie viele KMU überhaupt ein Board haben. Es wurde deutlich erkennbar, dass viele KMU gar kein Board in ihrem Unternehmen haben. Nur drei Prozent der KMU, die zwischen 1 und 99 Mitarbeitenden beschäftigen, haben überhaupt ein Board. Diese Aussage kann durch eine weitere empirische Studie aus der Vergangenheit belegt werden. Damals wurden 675 Unternehmen befragt, lediglich 5% dieser Unternehmen verfügten über ein Board, vgl. dazu Horst (1981), S. 35 / 101. Vgl. ferner Hausch (2004), S. 146.

⁵⁸ Vgl. Keasey, Thompson & Wright (2005), p. 1 ff.. Vgl. ferner Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 226.

⁵⁹ Vgl. Banham & He (2010), p. 81; Mustakallio, Autio & Zahra (2002).

Eine Ausnahme bilden die Familienunternehmen, in denen Konflikte zwischen den Familieneigentümern und der Unternehmensführung entstehen können. Vgl. dazu Schulze, Lubatkin & Dino (2003), p. 473 ff..

⁶⁰ Brunninge, Nordqvist & Wiklund (2007), p. 296.

⁶¹ Ausführlichere Informationen zu den international verfügbaren Corporate Governance Empfehlungen folgen in *Kapitel II4 Entwicklung der Corporate Governance Empfehlungen*.

⁶² IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009).

wards“.⁶³ Diese Empfehlungen wurden bewusst kurz und einfach gehalten und durch hilfreiche Vorlagen und Checklisten ergänzt. Im internationalen Vergleich existieren einige wenige Meinungsäusserungen und Ansätze zur Definition von Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU,⁶⁴ private Unternehmen⁶⁵ und Familienunternehmen⁶⁶. Aber international gültige Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU, analog zu den OECD-Richtlinien,⁶⁷ fehlen. Es erscheint, dass bis zum heutigen Zeitpunkt noch kein eigentliches Interesse zur Erarbeitung von internationalen Empfehlungen für KMU vorhanden war bzw. dass niemand die Herausforderung zur Erarbeitung solcher Empfehlungen angenommen hat. Denn die fehlende einheitliche KMU-Definition und die grosse Heterogenität dieser Unternehmen sind Faktoren, die die Definition internationaler Empfehlungen erschweren. Hinzu kommt, dass die weltweit unterschiedlichen Rechtssysteme und kulturellen Faktoren eine differenzierte Betrachtung erfordern. Andererseits haben internationale Empfehlungen aber auch einige Vorteile: es kann ein gewisser internationaler Minimalstandard vorgegeben werden und die Vergleichbarkeit verschiedener Länder sowie der Eintritt in neue Märkte kann vereinfacht werden. Zudem können internationale Empfehlungen eine gute Basis zur anschliessenden Erarbeitung länderspezifischer Empfehlungen bilden.

1.3 Aus Sicht der Praxis

In der Vergangenheit wurden von vielen Corporate Governance Empfehlungen die Sicherung des Unternehmenswerts und somit die Interessen der Shareholder in den Vordergrund gestellt. Dadurch wurde eine „falsche Unternehmensführung als Best Practice legitimiert“.⁶⁸ Viele dieser Empfehlungen basieren mehrheitlich auf Formalregeln, die inhaltlich beinahe beliebig gefüllt werden können, ohne dass eine richtige und gute Unternehmensführung vorhanden ist.⁶⁹

⁶³ IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 1.

⁶⁴ Vgl. z.B. „*The Corporate Governance Code for Small and Medium Enterprises*“ publiziert durch Dubai SME & Hawkamah (2011) Für eine ausführliche Übersicht vgl. *Kapitel II4.6 Empfehlungen für KMU*.

⁶⁵ Vgl. z.B. „*Buyse Code II. Corporate Governance. Recommendations for non-listed enterprises*“ publiziert durch Buyse (2009). Für eine ausführliche Übersicht vgl. *Kapitel II4.4 Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen*.

⁶⁶ In verschiedenen Ländern wurden bereits Corporate Governance Codes für Familienunternehmen publiziert. Vgl. z.B. in der Schweiz: „*Governance für Familienunternehmen*“ publiziert durch Continuum & Prager Dreifuss (2006). Für eine ausführliche Übersicht vgl. *Kapitel II4.5 Empfehlungen für Familienunternehmen*.

⁶⁷ Vgl. OECD (2004a).

⁶⁸ Malik (2008), S. 9.

⁶⁹ Malik (2008), S. 15 ff..

Als Folge der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise 2007-2009 werden Veränderungen dieser Corporate Governance Praktiken gefordert:

“(...) the financial crisis can be to an important extent attributed to failures and weaknesses in corporate governance arrangements (...) [which] did not serve their purpose to safeguard against excessive risk taking in a number of financial service companies. (...) The risk management systems have failed in many cases due to corporate governance procedures rather than the inadequacy of computer models alone. (...) Accounting standards and regulatory requirements have also proved insufficient in some areas (...). Last but not least, remuneration systems have in a number of cases not been closely related to the strategy and risk appetite of the company and its longer-term interests.”⁷⁰

Corporate Governance Empfehlungen sollen nicht nur reine Minimalziele vorschreiben, die erfüllt oder eben nicht erfüllt werden. Wie Macey (2008) treffend formuliert, sollte Corporate Governance mehr als Versprechen zwischen den einzelnen Akteuren gesehen werden, als dass es sich um Verträge zwischen diesen Akteuren handelt.⁷¹ Corporate Governance Empfehlungen sollen Anregungen zur nachhaltigen Unternehmensführung und Aufsicht sowie konkrete Implementierungsansätze enthalten.⁷² Die

⁷⁰ Kirkpatrick (2009), p. 1. Vgl. ferner auch Teichmann (2011), der den Wettbewerb der Rechtsordnungen sowie die nachfolgenden Reaktionen der Gesetzgeber auf die Finanz- und Wirtschaftskrise analysiert hat.

⁷¹ Macey (2008), p. vii: „Corporate Governance is about promises. I believe that it is more accurate to characterize corporate governance as being about promises than it is to characterize corporate governance as being about contracts. One reason I believe this is because the relationship between public shareholders and corporations is so attenuated that it is misleading to characterize their relationship with the corporation as contractual in nature, rather than promissory. Shareholders have almost no contractual rights and virtually no contractual rights to corporate cash flows. Shareholders’ investments are based on trust. This trust, in turn, is based on the belief that the managers who run corporations will keep the promises that they make to investors. Another reason why I believe that corporate governance is about promise is because the idea of promise captures the primordial fact that *trust* rather than reliance on the prospect of enforcement is the focal point of a successful system of corporate governance.” Daraus folgt, dass “Good corporate governance, then, is simply about keeping promises. Bad governance (corporate deviance) is defined as promise-breaking behavior.” Macey (2008), p. 1.

⁷² Vgl. dazu auch Monks & Minow (2008), p. 5. Die Corporate Governance von Enron wurde von verschiedensten Seiten sehr positiv bewertet, das Board war auf dem Papier mit hochkarätigen Personen besetzt, dennoch musste das Unternehmen 2001 Konkurs anmelden. Es ist einfach auf dem Papier eine gute Corporate Governance vorzugeben, viel schwieriger aber ist es, diese Governance in der Realität zu verwirklichen. Checklisten alleine erzielen nicht die gewünschte Wirkung; viel wichtiger ist, dass die richtigen Fragen gestellt sowie wirksame Checks and Balances implementiert werden. Ein oberflächliches theoretisches Konzept kann den Zweck nicht erfüllen.

primäre Orientierung an den Shareholder-Interessen ist nicht nachhaltig und sollte überdacht werden.⁷³

Im Bereich der KMU ist die Entwicklung der Corporate Governance noch nicht soweit fortgeschritten. Die Geschäftsleitung von KMU ist auf operativer Basis meist professionell.⁷⁴ Problematisch ist jedoch, dass, wenn überhaupt vorhanden,⁷⁵ das Board mehrheitlich nicht unabhängig, teils sogar persönlich im Unternehmen tätig ist oder sonstige persönliche Bindungen vorhanden sind.⁷⁶ Dadurch wird es schwierig, heikle Themen anzusprechen oder allfällige Bedenken zu äussern. Ein Board sollte auch dann seine Aufsichtsfunktion wahrnehmen, wenn die Geschäftsleitung ihre Kompetenzen überschritten hat. Eine schwierige Aufgabe, wenn persönliche Bindungen existieren. Darum gilt, „je professioneller die beiden Ebenen Geschäftsleitung und [Board] (...) wirken und je besser sie personell besetzt sind, desto wahrscheinlicher ist auch ein entsprechender Erfolg der Unternehmung – egal wie gross sie ist“⁷⁷.

Der Ruf nach einer wirksamen Corporate Governance in KMU wird stärker, bis anhin gibt es aber keine explizite Aufforderung dazu.⁷⁸ KMU sind sehr heterogen und haben je nach Lebenszyklus⁷⁹ ganz andere Bedingungen zu erfüllen. Die Mehrheit der KMU ist unternehmergeführt, eigentliche Agentur-Konflikte – Interessenskonflikte zwischen den Eigentümern und den Führungskräften eines Unternehmens⁸⁰ – sind selten vorhanden. Hinzu kommt, dass eine breite Ablehnung gegenüber mehr Regulation und Transparenz sowie gegenüber einer erhöhten administrativen Belastung vorhanden ist.⁸¹ Damit die Corporate Governance Bestrebungen auch für KMU sinnvoll sind, ist es wichtig, dass die spezifischen Anliegen und Bedürfnisse der Klein- und Mittelunternehmen berücksichtigt werden.⁸²

⁷³ Vgl. Hilb (2011), S. VI f..

⁷⁴ Vgl. Felder (2002), S. 35.

⁷⁵ Vgl. Hessels & Hooge (2006) zit. in Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 234.

⁷⁶ Vgl. Müller (2004), S. 57.

⁷⁷ Felder (2002), S. 35.

⁷⁸ Vgl. Müller (2004), S. 39 ff.; Schwarz (2003), S. 487 f.; Tan & Tan (2004), p. 3.

⁷⁹ Vgl. Lynall, Golden & Hillman (2003), p. 420 ff..

⁸⁰ Ausführliche Informationen dazu in *Kapitel II3.2.2 Agenturtheorie*.

⁸¹ Vgl. dazu die Studie von Fueglistaller, Schliesser & Federer (2007). Vgl. ferner Ulrich (2011), S. 177.

⁸² Vgl. McCahery & Vermeulen (2008), p. 2.

2 Zielsetzung

Die Klein- und Mittelunternehmen haben in den letzten Jahren einen starken Bedeutungszuwachs erhalten, was auf die gesellschaftliche und ökonomische Entwicklung zurückgeführt werden kann.⁸³ Um das erfolgreiche Funktionieren der KMU nachhaltig zu sichern, ist eine wirksame Unternehmensführung und Aufsicht zu gewährleisten.

„(...) good governance is not just a public company issue but an entire process that pays a dividend in terms of higher sales volumes and importantly, adds value to a business.”⁸⁴

Wirksame Corporate Governance Mechanismen können die Optimierung der operativen Effizienz eines Grossunternehmens sowie auch einer KMU unterstützen. Wie erwähnt, wurde die Corporate Governance bis anhin vor allem im Kontext der Grossunternehmen untersucht, die Corporate Governance in KMU ist kaum erforscht worden. Mit dieser Dissertation soll ein praktischer Beitrag an die internationale Corporate Governance Forschung im Kontext der KMU geleistet werden. Dadurch soll die bestehende Forschungslücke zwischen der Corporate Governance Forschung für Publikumsgesellschaften und der KMU Forschung weiter geschlossen werden.

Das primäre Forschungsziel dieser Dissertation ist die Erarbeitung von internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU.⁸⁵ Ziel ist, dass diese internationalen Best Practice Empfehlungen als Grundlage zur Erarbeitung nationaler Corporate Governance Empfehlungen, die die länderspezifischen Gegebenheiten situativ berücksichtigen, dienen werden.

Im Rahmen dieser Dissertation soll die folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

Welche Corporate Governance Prinzipien sind im Kontext der Klein- und Mittelunternehmen international standardisierbar?

Zur Bearbeitung dieser Forschungsfrage werden drei eigentliche Zielsetzungen verfolgt.

⁸³ Vgl. Krämer (2003), S. 1.

⁸⁴ Balls (2004), p. 40.

⁸⁵ Es sollen bewusst Corporate Governance Best Practice Empfehlungen und nicht ein Corporate Governance Kodex erarbeitet werden. Denn Best Practice Empfehlungen sind allgemeiner und können an die spezifischen Anforderungen eines Landes bzw. eines Unternehmens angepasst werden, während Kodizes spezifische, bindende Vorschriften enthalten, die keine situativen Anpassungen erlauben. Vgl. Becker & Ulrich (2008), S. 267.

Die erste Zielsetzung lautet:

1. *Analyse der Bedeutung der Corporate Governance für Klein- und Mittelunternehmen unter Berücksichtigung der traditionellen Corporate Governance Theorien und Konzepte.*

Diese erste Zielsetzung ist wichtig, um aufzeigen zu können, warum die Corporate Governance auch für Klein- und Mittelunternehmen äusserst relevant ist.

Die zweite Zielsetzung lautet:

2. *Auflistung der weltweit verfügbaren spezifischen Corporate Governance Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen, Familienunternehmen und nicht-kotierte Unternehmen sowie Erarbeitung einer kritischen Beurteilung dieser existierenden Codes.*

Die zweite Zielsetzung bildet eine wichtige Grundlage zur Beantwortung der eigentlichen Forschungsfrage. Die weltweit verfügbaren länderspezifischen Corporate Governance Empfehlungen werden als Grundlage zur Erarbeitung von international einheitlichen Corporate Governance Prinzipien für Klein- und Mittelunternehmen verwendet.

Die dritte Zielsetzung dieser Dissertation lautet:

3. *Theoretische Festlegung international standardisierbarer Corporate Governance Best Practice Prinzipien für Klein- und Mittelunternehmen.*

Um die dritte Zielsetzung beantworten zu können, wird ein umfassender Vergleich der im Rahmen der zweiten Zielsetzung definierten Corporate Governance Empfehlungen erarbeitet. Basierend auf dieser dritten Zielsetzung soll die eigentliche Forschungsfrage beantwortet werden können. Die Bedeutung dieser theoretisch erarbeiteten Corporate Governance Prinzipien wird im Rahmen einer empirischen Umfrage überprüft, um international standardisierbare Corporate Governance Best Practices Empfehlungen für KMU zu definieren, die situativ an die länderspezifischen Gegebenheiten angepasst werden können. Diese Empfehlungen sind gedacht als einfaches, praktisches Instrument für Unternehmer, die u.a. die Prozesse und Strukturen in ihrem Unternehmen effizient und wirksam gestalten, die Unternehmensressourcen adäquat einsetzen sowie neue Formen zur Unternehmensfinanzierung finden möchten, um auch in Zukunft auf den Waren-, Kapital- und Arbeitsmärkten wettbewerbsfähig zu bleiben.⁸⁶

⁸⁶ Vgl. Hausch (2004), S. 2; Fueglistaller, Schliesser & Federer (2007), S. 1 ff..

3 Methodik

„Corporate Governance is of enormous practical importance.“⁸⁷

Das Forschungsfeld der Corporate Governance eröffnet die einmalige Chance Forschung zu betreiben, die für die Praxis eine direkte Relevanz hat.⁸⁸ Diese Dissertation stellt keine reine theoretische akademische Arbeit dar, vielmehr steht die praktische Relevanz und Anwendbarkeit im Vordergrund. Es handelt sich dabei um anwendungsorientierte Wissenschaft. „(...) mit Hilfe von Erkenntnissen der theoretischen oder Grundlagenwissenschaften [werden] Regeln, Modelle und Verfahren für praktisches Handeln [entwickelt] – für ein Handeln also, das man als „wissenschaftsgeleitete Praxis“ bezeichnen kann.“⁸⁹ Die Zielsetzungen der angewandten Wissenschaft entstammen der Praxis und entstehen somit ausserhalb der Wissenschaft. Es soll die praktische Anwendbarkeit von Modellen und Regeln überprüft werden. Solche Probleme lassen sich nicht wie in der Grundlagenwissenschaft nach Disziplinen kategorisieren, vielmehr sind Fragestellungen der angewandten Wissenschaft interdisziplinär zu verstehen.⁹⁰

Der Fokus auf und die Untersuchung der Corporate Governance für KMU ist ein relativ neues Forschungsfeld, das eine wichtige Bedeutung für die Praxis hat. Das Thema Corporate Governance wird seit längerer Zeit im Rahmen diverser Studien und Forschungsarbeiten von verschiedenen Seiten beleuchtet und untersucht. Aber die Perspektive aus Sicht der KMU war lange Zeit von geringem Interesse. Mittlerweile ist das Interesse stark gestiegen und das Bedürfnis nach international anwendbaren Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU vorhanden. Diese Dissertation soll dazu beitragen, dass die Forschungslücke der Corporate Governance Empfehlungen für börsenkotierte Grossunternehmen und der Corporate Governance Empfehlungen für nicht-kotierte Klein- und Mittelunternehmen im internationalen Kontext weiter geschlossen werden kann.

Gemäss Edmondson und McManus (2007) sollte die Management-Forschung als Kontinuum zwischen einer *im Entstehen begriffenen* („nascent research“), einer *fortgeschrittenen* („intermediate research“) sowie einer *ausgereiften Forschung* („mature

⁸⁷ Shleifer & Vishny (1997), p. 737.

⁸⁸ Vgl. Daily, Dalton & Cannella (2003), p. 371.

⁸⁹ Ulrich (2001), S. 203.

⁹⁰ Ulrich (2001), S. 206.

research“) betrachtet werden.⁹¹ Diese Dissertation ist im Bereich der fortgeschrittenen Forschung einzuordnen. Die Forschungsfrage ist neu, aber im Wesentlichen geht es darum, eine Verbindung zwischen bereits etablierten Theorien (in diesem Fall nationale Corporate Governance Empfehlungen insbesondere für nicht-kotierte Unternehmen) und einem neuen Forschungsbereich (internationale Corporate Governance Empfehlungen für KMU) zu erarbeiten. Edmondson und McManus (2007) empfehlen zur Erarbeitung dieser Forschungsfrage eine Kombination von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden. Die Kombination der beiden Forschungsmethoden ermöglicht die Nutzung von mehreren Datenquellen, Theorieansätzen und Methoden, um ein umfassendes Bild des Untersuchungsgegenstandes zu erhalten, und bildet die Grundlage für eine möglichst objektive, abgesicherte Aussage.⁹²

Der eigentliche Unterschied zwischen der qualitativen und quantitativen Forschung ist nicht qualitativer Natur, sondern betrifft das Vorgehen. Bei der qualitativen Forschung werden weder statistische Methoden noch andere messbare Vorgehen angewendet, während genau dies bei der quantitativen Forschung gemacht wird. Nebst der Quantifizierbarkeit ist ein weiteres Unterscheidungsmerkmal das bereits vorhandene Wissen bezüglich eines Themas sowie das Forschungsziel.⁹³ Die qualitativ-empirische Forschung und die häufig verwendete „Wie-Fragestellung“ eignen sich besonders dazu, die nötige Offenheit und Flexibilität zu gewährleisten, um neue Zusammenhänge bzw. Handlungsanforderungen zu erkennen und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Quantitative Forschungsmethoden finden Anwendung, wenn Hypothesen basierend

⁹¹ Vgl. Edmondson & McManus (2007), p. 1158: “*Mature theory* presents well-developed constructs and models that have been studied over time with increasing precision by a variety of scholars, resulting in a body of work consisting of points of broad agreement that represent cumulative knowledge gained. *Nascent theory*, in contrast, proposes tentative answers to novel questions of how and why, often merely suggesting new connections among phenomena. *Intermediate theory*, positioned between mature and nascent, presents provisional explanations of phenomena, often introducing a new construct and proposing relationships between it and established constructs. Although the research questions may allow the development of testable hypotheses, similar to mature theory research, one or more of the constructs involved is often still tentative, similar to nascent theory research.”

⁹² Vgl. Curran & Blackburn (2001), p. 72: Mixed quantitative-qualitative approaches have „(...) emerged as a common research design in small business research. IT combines a quantitative survey (based on face-to-face or telephone interviews or on a mail questionnaire) with a qualitative element such as case studies, focus groups or even participant observation. In effect, the quantitative elements add ‘bulk’ to the findings, that is, they help support implicit/explicit claims to generalizability that all research makes while the qualitative elements concentrate on ‘why’ issues: the reasons or causes which might underlie the pattern or findings discovered.”

⁹³ Vgl. Ghauri & Grønhaug (2005), p. 109. Vgl. ferner Bryman & Bell (2011), p. 26 ff.

auf einer bereits bestehenden Theorie oder einem bereits angewendeten Modell getestet werden sollen.⁹⁴

In dieser Dissertation wird ein sog. induktives Vorgehen gewählt.⁹⁵ Anhand der bestehenden theoretischen Wissensbestände aus der Literatur und Fachzeitschriften⁹⁶ werden in einem ersten Schritt die theoretischen Grundlagen der KMU Corporate Governance erarbeitet. Parallel dazu werden bereits vorhandene Corporate Governance Empfehlungen für KMU⁹⁷, nicht-kotierte Unternehmen⁹⁸ sowie Familienunternehmen⁹⁹ einander gegenübergestellt und analysiert.¹⁰⁰ Basierend auf dieser qualitativen Grundlagenerarbeitung werden für KMU relevante, international einheitliche Corporate Governance Prinzipien theoretisch abgeleitet. Um diese theoretischen Erkenntnisse zu überprüfen, wird eine quantitative web-basierte Umfrage anhand eines standardisierten Fragebogens durchgeführt.¹⁰¹ Basierend auf dieser empirischen Umfrage sollen die theoretischen Erkenntnisse getestet und validiert werden.

Abschliessend wird der erste Entwurf der „Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“ basierend auf den empirischen Ergebnissen überarbeitet und eine erste finale Version der Empfehlungen definiert.

⁹⁴ Vgl. Eisenhardt (1989b), p. 538 ff..

⁹⁵ Vgl. Ghauri & Grønhaug (2005), p. 15: Es gibt zwei mögliche Methoden, um zu analysieren, ob etwas wahr oder falsch ist, und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen: Die *Induktion* basiert auf wissenschaftlichen Beweisen, während die *Deduktion* auf logischen Überlegungen gründet. Vgl. auch Mayring (2002), S. 36 f..

⁹⁶ Folgend einige Beispiele von Fachzeitschriften, die im Rahmen dieser Dissertation berücksichtigt werden: *Fachzeitschriften im Bereich der Klein- und Mittelunternehmen*: Journal of Management Studies; Journal of Small Business Strategy; Journal of Small Business Management; Journal of Small Business and Entrepreneurship; Journal of Small Business and Enterprise Development; Entrepreneurship and Regional Development; Entrepreneurship Theory and Practice.

Fachzeitschriften im Bereich der Corporate Governance: Corporate Governance; Corporate Governance: An International Review; Zeitschrift für Corporate Governance: ZCG digital; Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB).

⁹⁷ Vgl. z.B. die schweizerischen Best Practice im KMU (BP-KMU). Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen, vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009).

⁹⁸ Vgl. z.B. der belgische Buysse Code II. Corporate Governance. Recommendations for non-listed enterprises, publiziert durch Buysse (2009).

⁹⁹ In verschiedenen Ländern wurden bereits Corporate Governance Codes für Familienunternehmen publiziert. Vgl. z.B. Deutschland: Governance Kodex für Familienunternehmen, herausgegeben von der Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010); Schweiz: Governance für Familienunternehmen, publiziert durch Continuum & Prager Dreifuss (2006).

¹⁰⁰ Vgl. für ausführliche Informationen *Kapitel III2 Grundlagenerarbeitung – Vergleich bestehender Corporate Governance Empfehlungen*.

¹⁰¹ Ausführliche Informationen zur empirischen Studie folgen in *Kapitel III3 Empirische Überprüfung der theoretisch erarbeiteten Corporate Governance Prinzipien*.

4 Begriffsbestimmungen und Begriffsabgrenzungen

4.1 Definition der Klein- und Mittelunternehmen

4.1.1 Allgemeine Definition der Klein- und Mittelunternehmen

“First, in economic terms, a small firm is one that has a relatively small share of its market. Secondly, an essential characteristic of a small firm is that it is managed by its owners or part-owners in a personalized way, and not through the medium of a formalized management structure. Thirdly, it is also independent in the sense that it does not form part of a larger enterprise and that the owner-managers should be free from outside control in taking their principle decisions.”¹⁰²

Klein- und Mittelunternehmen (KMU)¹⁰³ haben im Vergleich zu Grossunternehmen weniger Mitarbeitende, besitzen weniger Aktiven, haben einen geringeren Umsatz und sind nur in wenigen Märkten mit einer beschränkten Anzahl an Produkten und Dienstleistungen aktiv.¹⁰⁴ Zwei grundsätzliche Merkmale der Klein- und Mittelunternehmen sind die wirtschaftliche Unabhängigkeit und Selbstständigkeit.¹⁰⁵ Eine „(...) weitgehend anerkannte, einheitliche Abgrenzung (...)“¹⁰⁶ des Begriffs KMU gibt es nicht.¹⁰⁷

¹⁰² Bolton Report (1971), p. 1.

¹⁰³ In der Literatur werden die Begriffe „Klein- und Mittelunternehmen (KMU)“ und „Mittelständische Unternehmen“ häufig bedeutungsgleich verwendet. Unter soziologischer Betrachtung kann sich der Begriff „mittelständische Unternehmen“ aber auf die gesellschaftliche Stellung des Unternehmers beziehen. In dieser Arbeit steht die unternehmensgrößenbezogene Betrachtung im Vordergrund, die soziologische Dimension wird lediglich zu definitorischen Zwecken berücksichtigt. Deshalb wird hauptsächlich von „Klein- und Mittelunternehmen“ gesprochen und der Begriff „Mittelständische Unternehmen“ kaum verwendet. Vgl. Gantzel (1962), S. 13 f.; Hamer (1990), S. 1 ff.; Pfohl (2006a), S. 2 f. Die Begriffe „Unternehmen“, „Unternehmung“, „Firma“ und „Betrieb“ werden in dieser Dissertation als Synonyme verwendet.

¹⁰⁴ Mazzarol & Reboud (2009), p. 2: “Unlike their larger counterparts, small firms – at least on an individual basis – employ fewer people, possess fewer assets, turn over less income and operate in fewer markets with a more limited range of products or services. While large corporations have become household names with products sold globally and carrying brand names that are instantly recognized, the majority of small firms are known to only a few customers and are largely anonymous. Nevertheless, the small firm sector is highly important to most economies, since for many of the world’s nations the small business sector comprises the largest and most dynamic element of their economies.”

¹⁰⁵ Gemäss Gantzel (1962), S. 174 ff. soll sich die KMU im mehrheitlichen Besitz des Unternehmers befinden, um die geforderte Selbstständigkeit garantieren zu können. Konzernzugehörige Tochtergesellschaften, die eigentlich die Grösse eines KMU hätten, werden nicht als KMU gezählt.

¹⁰⁶ Mugler (1998), S. 19.

Es gibt aber sehr vielfältige qualitative und quantitative Kriterien, die den Sammelbegriff KMU umschreiben. Qualitative Kriterien sollten kritisch betrachtet werden, da sie subjektiv sind, andererseits jedoch ein KMU besser beschreiben als rein quantitative Merkmale.¹⁰⁸ Quantitative Kriterien ermöglichen eine eindeutige Definition, implizieren aber möglicherweise eine falsche Homogenität. Sie sagen nichts aus über die Führungsstruktur, Kapitalintensität oder die Branchenspezifika eines Unternehmens. Ein familiengeführtes produzierendes Unternehmen mit zehn Mitarbeitenden ist nicht vergleichbar mit einem Unternehmen, das ebenfalls zehn Mitarbeitende hat, aber managementgeführt ist und eine hochspezialisierte Dienstleistung erbringt.¹⁰⁹ Weiter spielt die Branche eines Unternehmens eine zentrale Rolle. Ein produzierendes Unternehmen hat in der Regel automatisch einen viel höheren Umsatz als ein Dienstleistungsunternehmen, da das produzierende Unternehmen bereits Input-Komponenten kaufen muss.¹¹⁰

Je nach Definition – qualitative oder quantitative Merkmale oder eine Kombination beider – wird unter dem Begriff „Klein- und Mittelunternehmen“ eine unterschiedliche Anzahl an Unternehmen zusammengefasst. Die beiden Definitionsarten werden nachfolgend näher erläutert.

4.1.2 Quantitative Abgrenzung

4.1.2.1 Überblick

Klein- und Mittelunternehmen umfassen grob gesagt alle Unternehmen, die aufgrund ihrer Unternehmensgrösse nicht als Grossunternehmen klassifiziert werden.¹¹¹ *Klein* und *Mittel* sind Bezeichnungen, die qualitative Merkmale betreffen, aber durch quantitative Werte definiert werden. Unter dem Begriff KMU werden alle Unternehmen oh-

¹⁰⁷ Vgl. Gantzel (1962), S. 293 ff. für eine alphabetische und chronologische Auflistung von 190 Definitionen des Mittelstands. Vgl. ferner D'Amboise & Muldowney (1988), p. 226; Langen (1978), S. 26; Niemann (1994), S. 3; OECD (2005), p. 17; Storey (1994), p. 8.

¹⁰⁸ Welter (2003), S. 29 f.

¹⁰⁹ Vgl. Curran & Blackburn (2001), p. 9 ff.. Dieses Buch enthält eine ausführliche Erklärung, wieso eine Definition basierend auf der Anzahl Beschäftigten, nicht aussagekräftig ist, aber von Forschenden bevorzugt wird. Beschäftigtenzahlen werden für statistische Zwecke sowieso erhoben, sind transparent und objektiv. Aber Beschäftigtenzahlen sind stark sektor- und branchenabhängig und enthalten oft keine klare Trennung zwischen Voll- versus Teilzeit- sowie Temporär-Mitarbeitenden.

¹¹⁰ Vgl. Curran & Blackburn (2001), p. 11 f.: KMU gemäss dem Umsatz zu definieren birgt ähnliche Probleme wie die Definition nach der Anzahl der Beschäftigten. Auch Umsatzzahlen variieren stark nach Sektor und Branche. Die Umsatzdaten sind nicht zentral erfasst, da keine Publikationspflicht besteht, und wenn vorhanden, dann nur schwer vergleichbar, da unterschiedliche Controlling- und Finanzsysteme verwendet werden.

¹¹¹ Vgl. Mazzarol & Reboud (2009), p. 2; Pfohl (1997), S. 24.

ne Berücksichtigung ihrer Branchenzugehörigkeit oder Gesellschaftsform, die eine bestimmte Unternehmensgrösse nicht überschreiten, summiert.¹¹² Die Unternehmensgrösse ist ein Ausdruck des Ausmasses der potentiellen oder effektiven wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens. Der Begriff der Unternehmensgrösse lässt sich nicht eindeutig definieren.¹¹³ Es handelt sich um relative Grössen, die ohne Angabe eines Massstabs nicht aussagekräftig sind und zu Ungenauigkeiten führen.¹¹⁴ Auch wenn Unternehmen in der gleichen Branche tätig sind, sind sie nur in den allerseltensten Fällen genau vergleichbar, da die Produktionsfaktoren unterschiedlich eingesetzt und Dienstleistungen vielfältig erbracht werden können.¹¹⁵

Die Bestimmung der konkreten Unternehmensgrösse nach quantitativen Kriterien lässt sich besonders gut anhand von Input- und Outputfaktoren definieren. Diese beschreiben die tatsächliche oder potentielle Unternehmensleistungsfähigkeit in quantifizierbaren Grössen.¹¹⁶ Die Mehrheit der Klassifizierungen gemäss Inputfaktoren orientiert sich an den folgenden, ursprünglich von Sombart (1928) definierten Messgrössen:¹¹⁷

1. *personale Messgrösse*: Anzahl der beschäftigten Personen (ein sicheres, aber trügerisches Merkmal angesichts der unterschiedlichen „organischen“ Zusammensetzung des Kapitals)
2. *reale Messgrösse*: die eingesetzte Rohstoffmenge, die Menge der erzeugten Güter oder vollzogenen Leistungen sowie weitere materielle Produktionsfaktoren
3. *kapitale Messgrösse*: der Kapitaleinsatz (das zuverlässigste Merkmal)

Diese Systematisierung von Sombart (1928) wurde von Busse von Colbe (1964) weiterentwickelt. Als Inputfaktoren werden Einsatzmengen (Anzahl Beschäftigte, materielle Produktionsfaktoren, z.B. eingesetzte Rohstoffmengen) und der Kapitaleinsatz klassifiziert, während zu den Outputfaktoren die Leistungsmengen (produzierte und abgesetzte Stückzahlen) sowie Leistungswerte (Umsatz) gezählt werden.¹¹⁸ Zur Definition der KMU können in den wenigsten Fällen alle erwähnten Input- und Outputfaktoren berücksichtigt werden. Aus Praktikabilitätsgründen hat sich die Verwendung der Inputgrösse Beschäftigtenzahl und die Outputgrösse Umsatz in den meisten Fällen

¹¹² Busse von Colbe (1964), S. 31.

¹¹³ Vgl. Busse von Colbe (1964), S. 29; Betriebs- und Unternehmensgrösse werden als Synonym verwendet.

¹¹⁴ Vgl. Busse von Colbe (1974), S. 567; Mugler (1998), S. 18.

¹¹⁵ Vgl. Busse von Colbe (1964), S. 32.

¹¹⁶ Vgl. Busse von Colbe (1964), S. 35 ff.; Busse von Colbe (1974), S. 567 ff.; Pfohl (1997), S. 3; Wossidlo (1993), Sp. 2892.

¹¹⁷ Sombart (1928), S. 539 ff.

¹¹⁸ Vgl. Busse von Colbe (1964), S. 35 ff.; Sombart (1928), S. 539 f.

durchgesetzt.¹¹⁹ Trotz dieser Beschränkung auf zwei Messgrößen, existiert weltweit eine Vielzahl unterschiedlicher KMU-Grössendefinitionen.

Die quantitativen Merkmale eines Unternehmens werden sowohl eindimensional (ein einzelnes Kriterium) als auch mehrdimensional (mehrere Kriterien) abgegrenzt.¹²⁰

4.1.2.2 Bestimmung der Unternehmensgrösse anhand eindimensionaler Kriterien

Die Bestimmung der Unternehmensgrösse anhand von einem Kriterium (z.B. Anzahl der Beschäftigten, Umsatzerlös) ist relativ genau und praktikabel, ermöglicht aber nur eine eingeschränkte Beschreibung eines Unternehmens.¹²¹ Die Schwellenwerte dieser eindimensionalen Abgrenzungskriterien sind häufig willkürlich gewählt und folgen keiner eigentlichen Standardisierung. Gemäss Hallberg (2000) ist diese Problematik aber zu relativieren, da Statistiken gemäss der Anzahl der Mitarbeitenden sowieso nur repräsentativ sind, wenn diese im Kontext einer vergleichbaren Branche oder Marktgrösse betrachtet werden.¹²²

Eine im industriellen Bereich gebräuchliche Abgrenzung gemäss der Anzahl der Beschäftigten haben Aiginger und Tichy (1984) definiert:¹²³

Tabelle 1: Unternehmensklassifikation gemäss der Anzahl der Beschäftigten

Unternehmens-Klassifikation	Beschäftigtenzahl
Kleinbetrieb	0 bis 99
Kleinerer Mittelbetrieb	100 bis 499
Grösserer Mittelbetrieb	500 bis 999
Grossbetrieb	mehr als 1000

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Aiginger und Tichy (1984), S. 13

Sowohl die OECD (2005) als auch die Europäische Kommission (2003) haben, vorwiegend für Forschungs- und Statistikzwecke, ebenfalls eindimensionale Abgrenzungen gemäss der Anzahl der Beschäftigten festgelegt, da den übrigen Kriterien beträcht-

¹¹⁹ Wossidlo (1993), Sp. 2893.

¹²⁰ Vgl. Mugler (1998), S. 19; Wossidlo (1993), Sp. 2889 ff..

¹²¹ Vgl. Mugler (1998), S. 19.

¹²² Vgl. Hallberg (2000), p. 1.

¹²³ Vgl. Aiginger & Tichy (1984), S. 13.

liche Erhebungsbarrieren entgegenstehen. Je nach Forschungszweck verwendet die OECD eine der folgenden Klassifizierungen zur Abgrenzung von Unternehmen:¹²⁴

1. weniger als 9, 10-49, 50-99, 100-499, 500+ Mitarbeitende
2. weniger als 9, 10-49, 50-249, 250+ Mitarbeitende

Die eindimensionale Abgrenzung der Europäischen Kommission lautet wie folgt:¹²⁵

- Kleinstunternehmen: 0-9 Mitarbeitende
- Kleines Unternehmen: 10-49 Mitarbeitende
- Mittleres Unternehmen: 50-249 Mitarbeitende

Die Europäische Kommission¹²⁶ fordert, dass die statistische KMU-Definition¹²⁷ für alle Vorschriften und Programme bezüglich der Klein- und Mittelunternehmen in der Europäischen Gemeinschaft Anwendung findet. Mugler (1998) geht noch einen Schritt weiter und erwähnt, dass diese Definition auch darüber hinaus eine standardisierende Wirkung haben könnte.¹²⁸

Diese Aufzählung möglicher eindimensionaler Abgrenzungskriterien ist nicht abschliessend, vielmehr sollte die Vielzahl der möglichen Definitionen veranschaulicht werden.

4.1.2.3 Bestimmung der Unternehmensgrösse anhand mehrdimensionaler Kriterien

Die Bestimmung der Unternehmensgrösse anhand mehrerer Abgrenzungskriterien (quantitativer als auch qualitativer Natur) ist am exaktesten und aussagekräftigsten, aber kaum praktikabel. Die empirische Messbarkeit und der Zugang zu den benötigten Daten kann nicht gewährleistet werden.¹²⁹

Die Europäische Kommission (2003) hat einen mehrdimensionalen Ansatz zur Definition von Klein- und Mittelunternehmen definiert, der seit Januar 2005 angewendet wird.¹³⁰ Dieser schreibt vor, dass neben der Anzahl der Mitarbeitenden (Vollzeitäqui-

¹²⁴ Vgl. OECD (2005), p. 17.

¹²⁵ Vgl. Europäische Kommission (2003), Anhang – Titel I – Artikel 2.

¹²⁶ Vgl. Europäische Kommission (2003), Anhang – Titel II – Artikel 8.

¹²⁷ Diese unterscheidet sich von der eigentlichen KMU-Definition nur darin, dass sie die Unternehmen noch etwas genauer voneinander abgrenzt; 0-1, 2-9, 10-49, 50-249 Personen. Vgl. dazu Europäische Kommission (2003), Anhang – Titel II – Artikel 7.

¹²⁸ Vgl. Mugler (1998), S. 31.

¹²⁹ Vgl. Fröhlich, Pichler & Pleitner (2000), S. 12; Hausch (2004), S. 22. Vgl. ferner Mugler (1998), S. 19.

¹³⁰ Vgl. Europäische Kommission (2003), Anhang – Titel I – Artikel 2.

valenten) entweder ein bestimmter Jahresumsatz oder eine bestimmte Bilanzsumme in zwei aufeinanderfolgenden Jahren nicht überschritten werden darf, damit ein Unternehmen als KMU klassifiziert werden kann.¹³¹

Tabelle 2: KMU-Definition der EU-Kommission

Unternehmensgrösse	Mitarbeitende (Vollzeitäquivalent)	Jahresumsatz (Mio. €)	Bilanzsumme (Mio. €)
Mikrounternehmen	0-9 Mitarbeitende	≤ €2 Mio.	≤ €2 Mio.
Kleine Unternehmen	10-49 Mitarbeitende	≤ €10 Mio.	≤ €10 Mio.
Mittlere Unternehmen	50-249 Mitarbeitende	≤ €50 Mio.	≤ €43 Mio.
Grosse Unternehmen	250+ Mitarbeitende	> €50 Mio.	> €43 Mio.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Europäische Gemeinschaften (2006), S. 14. Vgl. ferner Europäische Kommission (2003), Anhang – Titel I – Artikel 2 ff.

Diese Definition birgt die Gefahr von Verzerrungen, da keine Unterscheidung zwischen den mehr oder weniger arbeitsintensiven Branchen gemacht wird.¹³² Prinzipiell sollte, unabhängig von den jeweiligen Faktoren, die als Definition verwendet werden, die Vergleichbarkeit dieser Indikatoren in unterschiedlichen Unternehmen sichergestellt werden. Deshalb werden bei einigen Definitionen betriebliche und insbesondere branchenspezifische Besonderheiten berücksichtigt.¹³³ Bei der Untersuchung von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen sollte zuerst eine Einteilung gemäss den Grössenklassen innerhalb einer Branche festgelegt werden. Anschliessend können diese Grössenklassen branchenunabhängig betrachtet werden.¹³⁴ Die nachfolgende *Tabelle 3* dient als Beispiel für eine mögliche Einteilung nach Branche und Grössenklassen.

¹³¹ Vgl. Europäische Kommission (2003), Anhang – Titel I – Artikel 2 ff.. Vgl. ferner das Benutzerhandbuch und Mustererklärungen zur neuen KMU-Definition, publiziert durch Europäische Gemeinschaften (2006).

¹³² Vgl. Mugler (2007), S. 1234.

¹³³ Vgl. Hausch (2004), S. 24; Pfohl (2006a), S. 8 ff..

¹³⁴ Vgl. Hausch (2004), S. 24; Pfohl (2006a), S. 10.

Tabelle 3: Beispiel einer branchenbezogenen Festlegung von Klassengrenzen bei den Grössemerkmalen „Anzahl der Beschäftigten“ und „Umsatz“

Branche und Grösseklasse	Grösseklasseneinteilung	
	nach Beschäftigten	nach Umsatz
Industrie		
klein	bis 49	bis 1 Mio. €
mittel	50 - 499	1 Mio. - 12,5 Mio. €
gross	500 und mehr	12,5 Mio. € und mehr
Handwerk		
klein	bis 2	bis 50.000 €
mittel	3 - 49	50.000 - 1 Mio. €
gross	50 und mehr	1 Mio. € und mehr
Grosshandel		
klein	bis 9	bis 500.000 €
mittel	10 - 199	500.000 - 25 Mio. €
gross	200 und mehr	25 Mio. € und mehr
Einzelhandel		
klein	bis 2	bis 250.000 €
mittel	3 - 49	250.000 - 5 Mio. €
gross	50 und mehr	5 Mio. € und mehr
Verkehr und Nachrichtenübermittlung		
klein	bis 2	bis 50.000 €
mittel	3 - 49	50.000 - 1 Mio. €
gross	50 und mehr	1 Mio. € und mehr
Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen		
klein	bis 2	bis 50.000 €
mittel	3 - 49	50.000 - 1 Mio. €
gross	50 und mehr	1 Mio. € und mehr

Quelle: Pfohl (2006a), S. 10.

In den USA wurde durch die Small Business Administration (SBA) eine sehr detaillierte Version der branchenspezifischen Definition festgelegt. Im Vergleich zur Europäischen Kommission, die sich für eine relativ einfache Definition entschieden hat, wird in den USA für jeden individuellen NAICS Branchencode¹³⁵ eine spezifische Definition festgelegt.¹³⁶ Dadurch sollen die branchenspezifischen Unterschiede besser zum Vorschein kommen. In den USA sind die am häufigsten verwendeten Abgrenzungskriterien die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeitenden sowie die durch-

¹³⁵ North American Industry Classification System (NAICS). Dieser Code wird im Bereich der KMU für administrative Zwecke, die Vergabe von Aufträgen und Steuerzwecke verwendet. Er klassifiziert KMU gemäss der wirtschaftlichen Tätigkeit nach deren Branche, der Industrie sowie dem Land, in dem das Unternehmen tätig ist.

¹³⁶ Vgl. U. S. Small Business Administration (2007) für die genauen branchenspezifischen Definitionen.

schnittlichen jährlichen Einnahmen. In den USA existiert kein Mittelstand, vielmehr gibt es nur eine Unterscheidung zwischen Small Business und Big Business.¹³⁷ Die am häufigsten verwendeten Klassifizierungen für kleine Unternehmen – sog. Small Business – sind:

- 500 Mitarbeitende für eine Mehrzahl der produzierenden Unternehmen
- 100 Mitarbeitende im Grosshandel
- \$7 Mio. jährliche Einnahmen für eine Mehrzahl der Einzelhandel- und Dienstleistungsunternehmen
- \$33.5 Mio. jährliche Einnahmen für eine Mehrzahl der allgemeinen und Schwerindustrie
- \$0.75 Mio. Einnahmen für eine Mehrheit der Agrarindustrien

Weiter werden für einige NAICS-Branchencodes nebst der Anzahl der Beschäftigten und den jährlichen Einnahmen zusätzliche Abgrenzungskriterien festgelegt.¹³⁸

Auch diese Auflistung möglicher mehrdimensionaler Definitionen der Klein- und Mittelunternehmen ist nicht abschliessend. Vielmehr sollte eine entsprechende Definition länder- und kontextspezifisch bestimmt werden.

4.1.3 Qualitative Abgrenzung

Qualitative Merkmale zur Definition von KMU werden in der Praxis bevorzugt, obwohl diese subjektiv sind und keine eindeutige Zuordnung ermöglichen. Aber eine qualitative Beschreibung ist zutreffender als eine Zuordnung, die auf rein quantitativen Faktoren basiert.¹³⁹

Der Mehrheit der qualitativen Definitionen ist gemein, dass diese subsumieren, dass kleine Unternehmen sich von den grossen Unternehmen substantiell unterscheiden. Penrose (1959) hat dazu die folgende Analogie getroffen: Kleine und grosse Unternehmen unterscheiden sich so fundamental voneinander wie eine Raupe von einem Schmetterling. Auch wenn eine Metamorphose prinzipiell möglich ist, so wäre das neuere Unternehmen nicht einfach eine grössere Version des kleinen Unternehmens. Zudem ist es bei kleinen Unternehmen gar nicht erst sicher, dass sich diese jemals in

¹³⁷ Vgl. Mugler (2007), S. 1234.

¹³⁸ Vgl. U. S. Small Business Administration (2007). Vgl. ferner He, Price & Banham (2008), p. 81.

¹³⁹ Vgl. Mugler (1998), S. 19.

ein grosses Unternehmen wandeln. Viele kleine Firmen werden nie über die kleine Grösse hinauswachsen, so wie viele Raupen nie zu einem Schmetterling werden.¹⁴⁰

Grundsätzlich gilt, dass Klein- und Mittelunternehmen wirtschaftlich und rechtlich unabhängig und selbstständig sind.¹⁴¹ Unternehmen, deren Eigenkapital sich zu einem massgeblichen Teil in den Händen von Drittunternehmen befindet¹⁴² (z.B. Konzernzugehörigkeit) sowie Betriebsstätten und Filialen grösserer Unternehmen (z.B. konzernzugehörige Tochtergesellschaften), werden nicht als KMU definiert.¹⁴³ Ein weiteres zentrales Element der qualitativen Definition ist der Unternehmer. Definiert man die KMU nach dem Unternehmer so gelten:¹⁴⁴

- Betriebe als *klein*, wenn der Unternehmer selber in der Produktion bzw. fachlich-technisch tätig ist und die kaufmännisch-organisatorischen Aufgaben vorwiegend von Familienmitgliedern erledigt werden.
- Betriebe als *mittel*, wenn der Unternehmer weitgehend, aber nicht mehr ausschliesslich unmittelbar in der Produktion bzw. Leistungserstellung mitwirkt, sondern vermehrt andere Funktionen übernimmt.
- Betriebe als *gross*, wenn der Unternehmer selber nicht mehr in der Produktion tätig ist, sondern hauptsächlich administrative, organisatorische Aufgaben übernimmt.

Daraus resultiert, dass in KMU eine enge Verflechtung zwischen dem Unternehmer und dem Eigner vorhanden ist. Das persönliche Schicksal des Eigners ist eng mit dem Unternehmenserfolg verflochten. Die Unternehmensfinanzierung hängt vorwiegend vom Eigner ab, der persönlich haftet und dementsprechend auch das Risiko bestimmt und trägt.¹⁴⁵ Die Unternehmensführung ist geprägt durch die Personenbezogenheit des

¹⁴⁰ Penrose (1959), p. 19.

¹⁴¹ Gantzel (1962), S. 174 ff.

¹⁴² Gemäss der Europäische Kommission (2003), L 124/ 137 ff. befindet sich die Grenze des Kapitalbesitzes oder der Stimmrechtsanteile eines oder mehrerer Unternehmen bei 25%.

¹⁴³ Vgl. Gantzel (1962), S. 174 ff.; Hausch (2004), S. 15.

¹⁴⁴ Fueglistaller (2004a), S. 11 f.. Vgl. auch Deeks (1973), p. 26: "The principal factor distinguishing the 'small firm' from the little business is that, whereas little businesses are owner-operated, small firms are owner-managed. In the small firm the work of the owner is concerned primarily with management or superintendence. Characteristically, the owner will himself have to make decisions concerning production, sales, finance and administration without any specialist management support or advice. In practice, of course, the dividing line between little business and small firms is blurred as is the border between the small firm and the larger organization in which ownership begins to be divorced from control and management becomes progressively institutionalized and professionalized." Vgl. ferner Mazzarol & Reboud (2009), p. 5.

¹⁴⁵ Vgl. Huse (2007), p. 312; Jennings & Graham (1997), p. 64; Jensen & Meckling (1976), p. 312 f..

Eigners. Dieser trägt die Verantwortung für die Unternehmensaktivitäten, persönliche Beziehungen zu Mitarbeitenden prägen das Unternehmen.¹⁴⁶

Zusammenfassend¹⁴⁷ eignen sich folgende in der Literatur aufgeführten qualitativen Merkmale zur Beschreibung einer KMU:¹⁴⁸

- Rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit und Selbstständigkeit
- Unternehmen mit einer besonderen Kapital- und Besitzstruktur
- Unternehmen mit einer überschaubaren Grösse
- Prägung durch einen persönlichen und personenbezogenen Führungsstil (z.B. durch den Eigner persönlich oder faktisch über das Board oder den Beirat)
- Vereinigung des Unternehmers, Kapitalgebers, Führungsorgans und Risikoträgers in einer Person
- Eingeschränkte Finanzierungsmöglichkeit, da häufig kein direkter Zugang zum Kapitalmarkt
- Enge Verbindung zwischen der normativen, strategischen und operativen Ebene des Unternehmens

Diese Kriterien sagen nichts darüber aus, ob diese Merkmale in KMU auch betriebswirtschaftlich wünschenswert sind. Ein Unternehmen muss nicht alle Kriterien erfüllen, um als KMU klassifiziert zu werden. Ein KMU, welches alle genannten Merkmale in reiner Form erfüllt, bildet eher die Ausnahme als die Regel.¹⁴⁹ In der heutigen Zeit treffen einige Merkmale nicht mehr vollständig auf KMU zu. Denn in den letzten Jahren haben Entwicklungen auf dem Kapitalmarkt sowie der Generationenwechsel bei vielen traditionellen KMU dazu geführt, dass einerseits die Nutzung öffentlicher Kapitalmärkte¹⁵⁰ und andererseits die Besetzung der Führungspositionen durch externe, familienfremde Führungskräfte nicht mehr völlig undenkbar sind¹⁵¹. Zudem verliert das

¹⁴⁶ Vgl. Fröhlich, Pichler & Pleitner (2000), S. 11 f.; Fueglistaller (2004a), S. 11; Mugler (2005), S. 31.

¹⁴⁷ Für eine weitergehende qualitative Abgrenzung sei an dieser Stelle auf Pfohl (2006a), S. 18 f. verwiesen, der einen umfangreichen Merkmalskatalog mit qualitativen Merkmalen der KMU definiert hat.

¹⁴⁸ Vgl. dazu auch Bickel (1981), S. 182; Fröhlich, Pichler & Pleitner (2000), S. 12; Fueglistaller (2004a), S. 11; Fueglistaller (2004b), S. 4; Hausch (2004), S. 17; Mugler (2005), S. 31 ff..

¹⁴⁹ Vgl. Mugler (2005), S. 33.

¹⁵⁰ Dazu haben neuere Entwicklungen am Kapitalmarkt wie die Einführung neuer Börsenmarktsegmente sowie die Möglichkeit einer Finanzierung über Unternehmensbeteiligungsgesellschaften beigetragen. Vgl. Dross (1996), S. 10; Wossidlo (1993), Sp. 2890.

¹⁵¹ Insbesondere mittelgrosse Unternehmen, die im Rahmen eines Generationenwechsels keine familieninterne Nachfolge bestimmen konnten, beauftragen Personen, die nicht finanziell am Unternehmen beteiligt sind, mit der Unternehmensführung.

Merkmal der räumlich dezentralisierten Tätigkeit zunehmend an Bedeutung, da KMU im Zuge der Globalisierung versuchen ihr Tätigkeitsfeld überregional zu erweitern.¹⁵²

4.1.4 Familiengeführte Unternehmen

Um einen vollständigen Überblick über die Definition der Klein- und Mittelunternehmen zu ermöglichen, erfolgt abschliessend eine Definition der Familienunternehmen.

Familienunternehmen sind sowohl hinsichtlich ihrer Erscheinungsform und ihrem Unternehmenszweck als auch bzgl. ihrer Struktur und Grösse sehr unterschiedlich.¹⁵³ Analog zu den KMU werden auch Familienunternehmen in der Literatur nicht einheitlich definiert.¹⁵⁴ Die Vielzahl der verschiedenen Definitionen steht in direktem Zusammenhang mit der Breite der möglichen Ausprägungen von Familienunternehmen.¹⁵⁵ Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass Familienunternehmen insbesondere in Bezug auf ihre Vision und die strategische Richtungsweise stark von einer Familie beeinflusst werden,¹⁵⁶ wobei dieser Einfluss unternehmensspezifisch ist.¹⁵⁷ Gemäss Klein (2004), wird „von einem massgeblichen Einfluss der Familie auf das Unternehmen (...) dann gesprochen (...), wenn die Familie einen der Einflussfaktoren Eigenkapital, Kontrolle oder Management vollständig dominiert oder der Mindereinfluss durch entsprechenden Einfluss bei einem anderen Faktor ausgeglichen wird. Als notwendige Bedingung wird eine Beteiligung der Familie am Eigenkapital vorausgesetzt.“¹⁵⁸

Familienunternehmen lassen sich weder anhand der Rechtsform¹⁵⁹ noch anhand der Unternehmensgrösse definieren. Familienunternehmen können sowohl als Grossunter-

¹⁵² Kramer (1999), S. 17. Vgl. ferner Simon (1996).

¹⁵³ Vgl. von Moos (2003), S. 15.

¹⁵⁴ Vgl. Chrisman, Chua & Sharma (1999). In dieser Untersuchung werden rund 250 verschiedene Studien zum Thema Familienunternehmen verglichen und analysiert. Es resultiert, dass Familienunternehmen aufgrund ihrer Familienbeteiligung einzigartig sind. Aber diese Einzigartigkeit lässt sich nicht nur aufgrund von Eigentum und Unternehmensführung kategorisieren. Viel wichtiger ist, dass das Verhalten und vor allem die Vision, die die Familie hat, sowie die Unternehmensführung, um diese Vision zu erreichen, berücksichtigt werden.

¹⁵⁵ Vgl. dazu auch Shanker & Astrachan (1996), p. 108 ff., die die bereits existierenden Definitionen in Abhängigkeit vom zu Grunde gelegten Ausmass des Familieneinflusses in eine *weit gefasste*, *mittlere* und *eng gefasste* Definition gegliedert haben.

¹⁵⁶ Zur genaueren Bestimmung des Familieneinflusses hat Klein (2004), S. 14 f. die sog. F-PEC-Skala entwickelt. Der Familieneinfluss kann gemäss dieser Skala folgende Ausprägungen haben: **Power** (Macht), **Experience** (Erfahrung) und **Culture** (Kultur).

¹⁵⁷ Vgl. Chrisman, Chua & Sharma (1999), p. 22; Vontobel (2008), S. 36.

¹⁵⁸ Klein (2004), S. 18.

¹⁵⁹ Vgl. Wimmer (1996), S. 18.

nehmen als auch als Klein- oder Mittelunternehmen klassifiziert werden. Hinsichtlich der Einflussnahme auf die Gestaltung des Unternehmens ist keine Uniformität erkennbar. Während manche Familien es vorziehen, nur als Eigentümer und Aktionär aufzutreten, üben andere über das Board die strategische Kontrolle aus oder beteiligen sich aktiv an der operativen Führung.¹⁶⁰

Auch ein Familienunternehmen wird am besten anhand verschiedener qualitativer Kriterien identifiziert. Die folgende – unvollständige – Liste enthält häufig verwendete Kriterien:¹⁶¹

- Kapital- und Stimmenanteil der Familie
- Einflussnahme der Familie auf die Unternehmensstrategie
- Managementbeteiligung der Familieneigentümer
- Beteiligung mehrerer Generationen
- Ausmass der Absicht, auch in Zukunft die Familie involviert zu haben
- Selbstdeklaration als Familienunternehmen

Ab der dritten Generation sind in der Regel Kapital und Führungsaufgaben auf mehrere Familienmitglieder verteilt. Es entwickeln sich diverse Familienstämme und es findet eine Verwässerung statt. Häufig ist aber nur noch ein kleiner Teil der Familie aktiv an der Unternehmensführung beteiligt. In dieser Phase entstehen oft Konflikte aufgrund von Misstrauen oder Missgunst zwischen den aktiv tätigen sowie den ausserhalb stehenden Familienmitgliedern. In dieser Phase könnte ein wirksames Corporate Governance System besonders mildernd entgegenwirken.¹⁶²

Wichtig ist, dass die Besonderheit der Familienunternehmen erkannt wird. Die Kombination von Eigentum, Steuerung, Geschäftsführung und Nachfolge innerhalb einer Familie beeinflussen die Unternehmensziele, die Strategie und Struktur sowie die Art und Weise, wie diese Bereiche formuliert, erarbeitet und implementiert werden. Der Einfluss der Familie auf alle Kernbereiche eines Unternehmens ist das, was ein Familienunternehmen letztendlich auszeichnet.¹⁶³

¹⁶⁰ Vgl. Klein (2004), S. 3 ff.; Mühlebach (2004), S. 10; von Moos (2003), S. 15 ff.. Vgl. ferner Hausch (2004), S. 25 ff.; Shanker & Astrachan (1996), p. 108 ff.

¹⁶¹ Vgl. Mühlebach (2004), S. 13; Neubauer & Lank (1998), p. 5 ff..

¹⁶² Vontobel (2008), S. 36. Vgl. ferner die Studie von Bammens, Voordeckers & Van Gils (2008) zu den unterschiedlichen Rollen und Verantwortlichkeiten des Boards in Abhängigkeit von der jeweiligen Generation, die für die Unternehmensführung verantwortlich ist.

¹⁶³ Vgl. Chrisman, Chua & Sharma (1999), p. 22 ff.; Klein (2004), S. 3 ff..

4.1.5 Arbeitsspezifische Definition der Klein- und Mittelunternehmen

Da es keine allgemeingültige internationale Definition der Klein- und Mittelunternehmen gibt, soll abschliessend eine für diese Dissertation gültige Definition festgelegt werden. Dabei ist wichtig, dass die konkreten Umstände und der Zweck dieser Studie berücksichtigt werden. Das Ziel der vorliegenden Studie ist die Erarbeitung von Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU, die situativ an die lokalen Gegebenheiten angepasst werden können. Im Rahmen dieser Dissertation sollen alle KMU, die zwischen 10 und 250 Mitarbeitende haben, berücksichtigt werden. Somit werden die sog. Mikro- oder Kleinstunternehmen (mit weniger als zehn Mitarbeitenden) nicht explizit berücksichtigt.¹⁶⁴ Die definierte Obergrenze entspricht der durch die OECD sowie die Europäische Kommission festgelegten Obergrenze,¹⁶⁵ liegt aber bspw. tiefer als die Obergrenze der amerikanischen Small Business Administration (SBA)¹⁶⁶.

Wichtiger als die quantitative Abgrenzung ist die qualitative Definition der Klein- und Mittelunternehmen. Im Interesse dieser Dissertation stehen alle KMU, die folgende Merkmale erfüllen:

- Wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Unternehmen, d.h. keine Tochter- oder Ländergesellschaften, auch wenn diese eine bestimmte Grösse nicht überschreiten¹⁶⁷
- Alle Branchen mit Ausnahme des Finanzsektors¹⁶⁸
- Nicht börsennotierte Unternehmen
- Unternehmen, die geprägt sind durch die Identität der Eigentümer und Unternehmensleitung (bspw. persönlicher Führungsstil des Eigners)
- Sowohl familiengeführte als auch nicht-familiengeführte Unternehmen.¹⁶⁹

¹⁶⁴ Es wird davon ausgegangen, dass Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden in der Regel nicht direkt von Corporate Governance Problemen betroffen sind.

¹⁶⁵ Vgl. *Kapitel 14.1.2.2 Bestimmung der Unternehmensgrösse anhand eindimensionaler Kriterien*.

¹⁶⁶ Vgl. U. S. Small Business Administration (2007).

¹⁶⁷ Tochter- oder Ländergesellschaften unterliegen mit grosser Wahrscheinlichkeit bereits den Corporate Governance Empfehlungen des Konzerns oder der Holding. Es erscheint nicht sinnvoll, dass diese Unternehmen spezifische Strukturen und Prozesse erarbeiten müssen.

¹⁶⁸ Der Finanzsektor unterliegt sehr spezifischen Gesetzen und Vorschriften, die im Rahmen dieser Arbeit nicht näher untersucht werden.

¹⁶⁹ Einerseits kann ein Grossteil der KMU auch als Familienunternehmen klassifiziert werden, andererseits wird angenommen, dass sowohl familiengeführte als auch nicht-familiengeführte KMU grundsätzlich ähnliche Corporate Governance Herausforderungen haben. Diese Annahme beruht auf dem nachfolgend durchgeführten Vergleich von verschiedenen Corporate Governance Empfehlungen, vgl. dazu *Kapitel III2 Grundlagenerarbeitung – Vergleich bestehender Corporate Governance Empfehlungen*.

Daraus wird die für diese Dissertation gültige Definition der Klein- und Mittelunternehmen abgeleitet. Die in dieser Dissertation entwickelten internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen richten sich an alle Unternehmen, die diesen Kriterien entsprechen:

Als Klein- und Mittelunternehmen qualifizieren sich wirtschaftlich und rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die nicht börsenkotiert sind, deren Unternehmensstrategie massgeblich durch die Identität der Eigentümer beeinflusst wird und die mehr als 10 und weniger als 250 Mitarbeitende beschäftigen.

4.2 Definition der Führung und Aufsicht von KMU

Die Führung und Aufsicht von Klein- und Mittelunternehmen unterscheidet sich von der Führung und Aufsicht der Grossunternehmen insbesondere darin, „(...) dass sie stark von der Persönlichkeit des Unternehmers geprägt ist“¹⁷⁰. Die kurzen Instanzwege sowie die Konzentration der Unternehmensführung auf wenige Personen (oft sogar auf nur eine Person, den Unternehmer) sind kennzeichnend für KMU. Folglich wird auch die Unternehmenskultur stark durch diese Persönlichkeit und deren Grundeinstellungen geprägt. Aber die eigentlichen Aufgaben und Verantwortungsbereiche der Führung und Aufsicht von KMU unterscheiden sich nicht wesentlich von Grossunternehmen.¹⁷¹

Gemäss Ulrich und Fluri (1995) gibt es drei Handlungsebenen¹⁷² des Managements¹⁷³:

¹⁷⁰ Pfohl (2006b), S. 80. Vgl. ferner Martin & Bartscher-Finzer (2006), S. 207 ff..

¹⁷¹ Vgl. Watson (1995), p. 34 ff..

¹⁷² Vgl. Ulrich & Fluri (1995), S. 19.

¹⁷³ Ulrich (2001) bevorzugt die Verwendung des Begriffs *Management*, obwohl diesem, zumindest im deutschen Sprachgebrauch, oft eine negative Wertung beigemessen wird: „(...) der Manager als professioneller Macher, vor allem „Gewinn-Macher“, der fremdes Eigentum verwaltet und Macht ohne Rücksicht auf davon betroffene Menschen ausübt.“ Gemäss Ulrich (2001) ist der Begriff Unternehmensführung nicht treffend, denn die eigentliche Bedeutung von Führung ist „Führung von Menschen“. Obwohl im Begriff *Unternehmensführung* der Ausdruck Führung nur im übertragenen Sinne verwendet wird (vgl. Lattmann (1982), S. 48), gelingt diese Übertragung gemäss Ulrich (2001) nur unvollkommen, folglich wird Unternehmensführung mit Führung von Menschen in Unternehmungen gleichgesetzt. Dem Begriff Management hingegen fehlt dieser personenbezogene Aspekt: „‘gemanaged‘ werden nicht Menschen, sondern Institutionen.“ Vgl. Ulrich (2001), S. 61.

In dieser Dissertation wird dennoch mehrheitlich der Begriff *Unternehmensführung* bzw. *Führung und Aufsicht der Klein- und Mittelunternehmen* verwendet, da dieser im Zusammenhang mit der Corporate Governance Thematik regelmässig gebraucht wird. Dieser Begriff wird verwendet, wenn sowohl vom Board als auch von der Geschäftsleitung gesprochen wird. Vgl. dazu ferner die ausführlichen Informationen in *Kapitel 14.3 Definition der Corporate Governance*.

1. Normatives Management
2. Strategisches Management
3. Operatives Management

Diese Handlungsebenen sind sowohl für Grossunternehmen als auch für Klein- und Mittelunternehmen relevant.¹⁷⁴ Keine dieser drei Handlungsebenen sollte vernachlässigt werden. „Jedes Unternehmen ist zur Existenzsicherung darauf angewiesen, mit operativen Massnahmen in der Gegenwart Erfolge zu erzielen und mit strategischen Massnahmen Erfolgspotentiale aufzubauen, mit denen sich in der Zukunft Erfolge erzielen lassen.“¹⁷⁵ Aber im Vergleich zu den Grossunternehmen werden diese Aufgaben in KMU häufig noch nicht auf mehrere Organe verteilt. KMU sind geprägt durch flache Management-Strukturen.¹⁷⁶ Häufig ist der Unternehmer sowohl Geschäftsleitungs-Vorsitzender als auch Mitglied bzw. Vorsitzender des Boards.¹⁷⁷ Eine Unterscheidung der operativen („*Geschäftsleitung*“) und strategischen, überwachenden (das „*Board*“ als Gestaltungs- und Controllingteam¹⁷⁸) Managementfunktionen ist oft nicht vorhanden. In Grossunternehmen hingegen wird die operative und strategische Führungsaufgabe in der Regel auf mehrere Organe verteilt.¹⁷⁹

4.3 Definition der Corporate Governance

4.3.1 Allgemeine Definition der Corporate Governance

Den Begriff *Corporate Governance* durch einen prägnanten Begriff in eine andere Sprache zu übersetzen, ist relativ schwierig.¹⁸⁰ Um den Begriff in die deutsche Sprache zu übersetzen, kann folgende Herleitung zu Hilfe genommen werden. Der Begriff *Corporate* resultiert aus dem lateinischen „*corpus*“ und steht für Körper bzw. „*corpo-*

¹⁷⁴ Ausführliche Informationen zu diesen drei Ebenen im Kontext der Klein- und Mittelunternehmen in Pfohl (2006b), S. 80 ff.

¹⁷⁵ Pfohl (2006b), S. 81.

¹⁷⁶ Vgl. Pfohl (2006b), S. 104; Watson (1995), p. 35 ff.

¹⁷⁷ In dieser Dissertation wird für die strategische Unternehmensführung bewusst der Begriff *Board* verwendet, da eine internationale Betrachtung vorgenommen wird. In der Schweiz wird bspw. das Board als Verwaltungsrat, in Deutschland als Aufsichtsrat bezeichnet. Vgl. dazu auch Hilb (2011), S. VII / S. 99, der das Board treffend als Gestaltungs- und Controllingteam umschreibt. Das Board sollte nicht nur die Geschäftsleitung überwachen, sondern sollte vielmehr auch eine gestaltende Funktion einnehmen. Vgl. ferner Padgett (2012), p. 46 f. für einen kurzen historischen Überblick zur Entwicklung der Boards. Die operative Unternehmensführung wird als Geschäftsleitung bezeichnet.

¹⁷⁸ Vgl. Hilb (2011), S. VII / S. 99.

¹⁷⁹ Ausführliche Informationen zu den unterschiedlichen Führungsstrukturen folgen in *Kapitel II3.3 Corporate Governance Ansätze und deren Bedeutung für KMU*.

¹⁸⁰ Bosch & Lannoo (1995), p. 1. Vgl. ferner Hausch (2004), S. 48 ff.

ratio“ für Körperschaft. Das Wort *Governance* lässt sich aus dem Lateinischen ‘gubernare’ – beherrschen oder steuern – und dem Griechischen ‘Κυβερτζτζς [kybernetes]’¹⁸¹ – Steuermann – herleiten.¹⁸² Basierend auf dem eigentlichen Wortstamm gelangt man zur Bedeutung „körperschaftliche Steuerung“ oder „Leitung einer Körperschaft bzw. Gesellschaft“, kurz gesagt: „Unternehmensführung und -kontrolle“.¹⁸³ So wie der Steuermann weiss, wie er ein Schiff sicher in den Hafen steuern kann, sollte ein Unternehmer eine Richtung vorgeben und wissen, was nötig ist, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen und zu überwachen. Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, müssen unter anderem die Strategie, das Personal- und Finanzmanagement, das Marketing, die externe Kommunikation, die Produktion sowie die Organisationsstrukturen überwacht und deren Zusammenwirken regelmässig überprüft werden.¹⁸⁴

Corporate Governance wurde auch als Unternehmenskontrolle¹⁸⁵, Unternehmensaufsicht¹⁸⁶ oder als Unternehmensverfassung¹⁸⁷ übersetzt. Diese Begriffe sind jedoch alle nicht gänzlich treffend, da sie sehr eng gefasst sind und die vielfältigen, interdisziplinären Themen und Aufgaben zu wenig deutlich zum Ausdruck kommen. Eine treffende Übersetzung in die deutsche Sprache existiert nicht, so dass der englische Begriff „Corporate Governance“ immer mehr zu einem feststehenden Begriff wird.¹⁸⁸ Auch in dieser Arbeit wird auf eine Übersetzung verzichtet und der englische Originalbegriff verwendet.

Der Ausdruck „Corporate Governance“ wird erst seit den 1980ern verwendet.¹⁸⁹ Die eigentliche Idee dahinter¹⁹⁰ wurde aber bereits durch klassische Ökonomen wie Smith (1776) und Berle und Means (1932) und deren Theorie zur Problematik der Teilung von Eigentum und Kontrolle, der sogenannten Prinzipal-Agenten-Theorie¹⁹¹, geprägt.

¹⁸¹ Vgl. auch Böckli (2009), § 14 N 22 f..

¹⁸² Tricker (1984), p. 9.

¹⁸³ Müller, Lipp & Plüss (2007), S. 592 f..

¹⁸⁴ Nordberg (2011), p. 4.

¹⁸⁵ Nassauer (2000), S. 7 f..

¹⁸⁶ Malik (1997), S. 21 ff..

¹⁸⁷ Neubauer & Lank (1998), p. 65, vergleichen die gut entwickelte Corporate Governance mit einer Staatsverfassung und übersetzen Corporate Governance in diesem Zusammenhang als „Unternehmensverfassung“. Vgl. ferner Bosch & Lannoo (1995), p. 1.

¹⁸⁸ Vgl. Audretsch & Weigand (2001), S. 84; Malik (1997), S. 37.

¹⁸⁹ Vgl. Audretsch & Weigand (2001), S. 84 f..

¹⁹⁰ Vgl. *Kapitel II3.1.1 Entstehung der Corporate Governance Diskussion* für eine ausführlichere Darstellung der Corporate Governance Entwicklung.

¹⁹¹ Ausführliche Erläuterungen und Ausführungen zu der Prinzipal-Agenten-Theorie folgen in *Kapitel II3.2.2 Agenturtheorie*.

Corporate Governance ist ein vager Begriff, eine einheitliche Definition existiert nicht.¹⁹² Je nach Lehre und Theorie¹⁹³ kann die Corporate Governance eine ganz andere Bedeutung bekommen. Für die Strategen umfasst die Lehre der Corporate Governance alle Themen rund um die Strategie eines Unternehmens, wohingegen für Finanzfachleute die Finanzsteuerungselemente und für Personalfachleute alle Personalthemen unter dem Begriff Corporate Governance zusammengefasst werden.¹⁹⁴

Mit Hilfe der Corporate Governance soll im Wesentlichen ein inneres und äusseres Kräftegleichgewicht erzielt werden. Die interne Corporate Governance betrifft die Kompetenzen, Funktionen sowie das Zusammenwirken von Aufsichts-, Führungs- und Kontrollorganen im Unternehmen. Es geht um das Innenverhältnis eines Unternehmens. Die externe Corporate Governance bezieht sich auf die funktionalen Beziehungen zwischen den Exekutivorganen, den Anspruchsgruppen, allen voran den Aktionären und dem Kapitalmarkt. Es geht hier um das Aussenverhältnis eines Unternehmens.¹⁹⁵ Gemäss Böckli (2000) ist eine wirksame interne Corporate Governance eine zwingende Voraussetzung, um ein Gleichgewicht der externen Corporate Governance zu erzielen.¹⁹⁶

Die Corporate Governance kann auch aus einer engen sowie einer umfassenden Sicht betrachtet werden. Die enge Sicht beschränkt sich auf Führungsprinzipien und Aufsichtsinstrumente, die unerlässlich sind, „um ein transparentes, faires und damit möglichst konfliktfreies Verhältnis zwischen Management und Aktionären zu sichern“¹⁹⁷. Im Zentrum dieser engen Sicht steht die Prinzipal-Agenten-Problematik. Die umfassende Sicht geht einen Schritt weiter und befasst sich „mit den konfliktfreien Beziehungen des Unternehmens zu allen Gruppierungen, die intern oder extern an einer positiven Entwicklung eines Unternehmens interessiert sind.“¹⁹⁸ Diese Theorie der umfassenden Sicht beschränkt sich somit nicht mehr nur auf die reine Shareholder-Betrachtung, sondern integriert alle involvierten Anspruchsgruppen.¹⁹⁹

¹⁹² Vgl. Audretsch & Weigand (2001), S. 87.

¹⁹³ Ausführliche Informationen zu den verschiedenen Corporate Governance Theorien folgen in *Kapitel III.2 Corporate Governance Theorien im Kontext der KMU*.

¹⁹⁴ Nordberg (2011), p. 4.

¹⁹⁵ Vgl. Böckli (2000), S. 133 f.; Müller (2003), S. 3; Müller (2004), S. 40 f.; Pfiffner (2008), S. 521 f.; Witt (2003), S. 1.

¹⁹⁶ Böckli (2000), S. 133 f..

¹⁹⁷ Schwarz (2003), S. 487.

¹⁹⁸ Schwarz (2003), S. 487 f..

¹⁹⁹ Diese beiden Sichtweisen werden in *Kapitel III.3 Corporate Governance Ansätze und deren Bedeutung für KMU* näher erläutert.

4.3.2 Enges Begriffsverständnis nach dem Shareholder-Ansatz

Der erste eigentliche Corporate Governance Kodex mit der wesentlichen Forderung nach Führung und Kontrolle war der Cadbury Report im Jahre 1992. Der Begründer – Sir Adrian Cadbury – hat die Corporate Governance als

„the system by which companies are directed and controlled“²⁰⁰

definiert. Das Ziel des Cadbury Reports ist die Wahrung der Aktionärsinteressen und das Sicherstellen transparenter Informationen an die Aktionäre.²⁰¹

Wie die Cadbury Definition wurde auch die folgende Definition von Shleifer und Vishny (1997) durch die Agentur-Theorie geprägt:

„Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment.“²⁰²

Im Rahmen des engen Begriffsverständnisses ist das Hauptziel der Corporate Governance, sicherzustellen, dass Investoren für ihre getätigten Investitionen einen zukünftigen Ertrag erhalten werden. Im Zentrum der Diskussion steht die Frage, durch welche Mechanismen die Interessenskonflikte zwischen dem Board, der Geschäftsleitung und den Eigentümern / Aktionären / Investoren eines Unternehmens und die daraus entstehenden ökonomischen Kosten minimiert werden können.²⁰³ Es geht im Endeffekt um nichts anderes als die Definition von strukturierten und ausgewogenen Gegenmassnahmen gegen das Risiko von Machtmissbrauch an der Unternehmensspitze.²⁰⁴

Sowohl der Cadbury-Report als auch die Prinzipal-Agenten-Theorie wurden unreflektiert und entgegen den Empfehlungen der OECD als Basis für diverse länderspezifische

²⁰⁰ Cadbury Report (1992), Ziff. 2.5.

²⁰¹ Vgl. Cadbury Report (1992), Ziff. 2.5: “Boards of directors are responsible for the governance of their companies. The shareholders’ role in governance is to appoint the directors and the auditors and to satisfy themselves that an appropriate governance structure is in place. The responsibilities of the board include setting the company’s strategic aims, providing the leadership to put them into effect, supervising the management of the business and reporting to shareholders on their stewardship. The board’s actions are subject to laws, regulations and the shareholders in general meeting. (...) The Committee’s objective is to help to raise the standards of corporate governance and the level of confidence in financial reporting and auditing by setting out clearly what it sees as the respective responsibilities of those involved and what it believes is expected of them.”

²⁰² Shleifer & Vishny (1997), p. 737.

²⁰³ Vgl. Grossman & Hart (1986), p. 691 ff.; Hart (1995), p. 678 ff.; Shleifer & Vishny (1997), p. 741.

²⁰⁴ Vgl. Böckli (2009), § 14 N 30.

sche Kodizes verwendet, so dass die Corporate Governance Definitionen verschiedener Länder sehr ähnlich sind und vorwiegend die Aktionärsinteressen in den Vordergrund stellen.²⁰⁵ Diese Definitionen zeigen deutlich, dass die klassische Corporate Governance sich hauptsächlich mit den Beziehungen zwischen dem Board und dem Management sowie dem Board und den Investoren beschäftigt hat.²⁰⁶

4.3.3 Weites Begriffsverständnis nach dem Stakeholder-Ansatz

Die (kontinental-) europäische sowie verstärkt auch die angelsächsische Literatur haben zunehmend einen breiteren Fokus der Corporate Governance Diskussion eingenommen.²⁰⁷ Damit ein Unternehmen langfristig nachhaltig erfolgreich ist, müssen Corporate Governance Empfehlungen auf die Interessen aller Anspruchsgruppen ausgerichtet werden. Neben den Shareholder Interessen werden die Interessen weiterer Anspruchsgruppen, bspw. der Kunden, Mitarbeitenden, Gläubiger, Lieferanten oder der breiteren Öffentlichkeit berücksichtigt. Im Vordergrund steht das Balancieren der ökonomischen und sozialen Ziele sowie der individuellen und kommunalen Interessen. Corporate Governance Empfehlungen sollen dazu animieren, dass die Ressourcen effizient eingesetzt werden und gleichzeitig Verantwortung für die zweckmässige Verwendung übernommen wird. Das Ziel ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes unter Berücksichtigung der Interessen und Anliegen aller Anspruchsgruppen des Unternehmens.²⁰⁸

Die umfassendste, zweidimensionale Definition der Corporate Governance hat die OECD²⁰⁹ formuliert:

²⁰⁵ Vgl. Aguilera & Cuervo-Cazurra (2009), p. 377; Bhasa (2004), p. 13; Hilb (2011), S. 17 ff.. Vgl. ferner Kapp (2004); eine Ausnahme bilden die Südafrikanischen King Reports, die bereits 1993 (King Report I) die Interessen aller Anspruchsgruppen berücksichtigt haben.

²⁰⁶ Vgl. auch Monks & Minow (2008), p. 1 ff.; Nordberg (2011), p. 5 f.. Vgl. ferner MacAvoy & Millstein (2003), p. 6 ff..

²⁰⁷ Die Definition der Corporate Governance wurde regelmässig, insbesondere nach grösseren Krisen, wieder angepasst. So hat bspw. Sir Adrian Cadbury (Cadbury (2003), p. vii) im Vergleich zur Definition im Cadbury-Report, 2004 eine viel weiter gefasste Definition veröffentlicht: "In its broadest sense, corporate governance is concerned with holding the balance between economic and social goals and between individual and communal goals. The governance framework is there to encourage the efficient use of resources and equally to require accountability for the stewardship of those resources. The aim is to align as nearly as possible the interests of individuals, of corporations, and of society. The incentive to corporations and to those who own and manage them to adopt internationally accepted governance standards is that these standards will assist them to achieve their aims and to attract investment. The incentive for their adoption by states is that these standards will strengthen their economies and encourage business probity."

²⁰⁸ Vgl. Bühler (2009), S. 133; Cadbury (2003), p. v ff.; Nordberg (2011), p. 6.

²⁰⁹ OECD (2004a), p. 11.

„Corporate-Governance-Praktiken gehören zu den zentralen Voraussetzungen für die Verbesserung von wirtschaftlicher Effizienz und Wachstum wie auch für die Stärkung des Anlegervertrauens. Sie betreffen das ganze Geflecht der Beziehungen zwischen dem Management eines Unternehmens, dem Aufsichtsorgan, den Aktionären und anderen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder). Die Corporate Governance liefert auch den strukturellen Rahmen für die Festlegung der Unternehmensziele, die Identifizierung der Mittel und Wege zu ihrer Umsetzung und die Modalitäten der Erfolgskontrolle. Ein gutes Corporate-Governance-System sollte dem Aufsichtsorgan und der Unternehmensleitung die richtigen Anreize zur Verfolgung der im Interesse des Unternehmens und seiner Aktionäre liegenden Ziele geben und eine wirkungsvolle Überwachung erleichtern.“

4.3.4 Arbeitsspezifische Definition – Corporate Governance in KMU

Im Rahmen der Corporate Governance in KMU sollen die Bedeutung, Aufgaben und Zusammensetzung der Unternehmensführung und -kontrolle von Klein- und Mittelunternehmen beschrieben werden. „Während bei börsenkotierten Gesellschaften ein Vertrauen in das ganze Finanzsystem notwendig ist, braucht es bei der KMU nur das Vertrauen in die beteiligten Akteure. Also, Corporate Governance-Regeln zur Stärkung des gegenseitigen Vertrauens von Angesicht zu Angesicht und weniger über offizielle Mitteilungen.“²¹⁰ Ein reiner Fokus auf die Shareholder-Interessen ist unangebracht; viel wichtiger ist der Einbezug aller Anspruchsgruppen einer KMU.

Im Vergleich zur Corporate Governance für Grossunternehmen, wo vorwiegend das Aussenverhältnis, d.h. das Verhältnis zu externen Share- und Stakeholder im Vordergrund steht, ist für KMU insbesondere das Innenverhältnis von Bedeutung, das Unternehmen als eine unabhängige Einheit und nicht als Instrument für externe Akteure.²¹¹ Eine gute Corporate Governance in KMU soll gewährleisten, dass das Beste für das Unternehmen gemacht wird.²¹² Gute Corporate Governance soll dazu beitragen, dass Klein- und Mittelunternehmen Transparenz schaffen und vor allem interne Interessenskonflikte – bspw. zwischen den Eigentümern und der Geschäftsführung – ausbalancieren können.

²¹⁰ Schwarz (2003), S. 488.

²¹¹ Vgl. Hausch (2004), S. 313 f.; McCahery & Vermeulen (2008), p. 7 ff.; Ulrich (2011), S. 319.

²¹² Vgl. Uhlener, Wright & Huse (2007), p. 226.

Eine gute Corporate Governance in KMU beinhaltet die Definition von transparenten Strukturen, Strategien und Prozessen zur erfolgreichen Führung und Aufsicht der KMU. Ein Corporate Governance Framework für KMU soll die Aufgaben und Rollen der einzelnen Akteure definieren und abgrenzen. Es soll als Hilfsmittel und wirksames Unterstützungstool für die alltägliche Führung und Kontrolle des Unternehmens dienen.

Basierend auf diesen Ausführungen sowie in Anlehnung an Hausch (2004) und Wesel (2010), wird für diese Dissertation die folgende KMU-spezifische Definition der Corporate Governance festgelegt:²¹³

Corporate Governance in KMU ist der Oberbegriff für ein System von transparenten, effizienten internen und externen Entscheidungs-, Führungs- und Kontrollstrukturen eines Unternehmens, einschliesslich der Zielsetzungen sowie Beziehungen zu den wichtigsten Anspruchsgruppen. Primär soll dadurch das interne Unternehmensgeschehen beeinflusst und sichergestellt werden, dass das Beste für das Unternehmen gemacht wird. Die unternehmensexternen Strukturen und Beziehungen werden implizit daraus abgeleitet. Die Führung und Aufsicht eines KMU wird durch externe, standortspezifische Rahmenbedingungen sowie durch interne Richtlinien und Vorschriften beeinflusst.

4.4 Definition der Best Practice Empfehlungen

Unternehmer erstellen häufig Orientierungs- oder Zielgrößen (sog. Benchmarks), um eine objektive Bewertung der eigenen Leistung im Vergleich zu anderen Unternehmen zu erzielen. Im Rahmen von diesen Benchmarks werden nicht nur Kennzahlen verglichen, um Leistungslücken zu quantifizieren. Vielmehr wird die zur Erreichung der Benchmarks zugrunde liegende Vorgehensweise evaluiert und verglichen, um bewährte, optimale bzw. herausragende Methoden, Praktiken oder Vorgehensweisen zu erkennen, die im eigenen Unternehmen umgesetzt werden könnten. Dadurch soll ein Unternehmen nachhaltige Verbesserungen bzw. Wettbewerbsvorteile generieren können.²¹⁴ Unter Benchmarking wird das Streben nach dem „Besten der Besten“ verstanden. Es wird bewusst nach einem Unternehmen aus einer anderen Branche oder einer anderen Unternehmensgröße gesucht, das bestimmte Prozesse oder Funktionen nach-

²¹³ Vgl. Hausch (2004), S. 42 f.; Wesel (2010), S. 61 f.

²¹⁴ Vgl. Gabler (2010), S. 412.

haltig hervorragend beherrscht.²¹⁵ Best Practice bedeutet somit die Orientierung am „Klassenbesten“. Best Practice Empfehlungen beschreiben optimale Prozesse oder Funktionen für einen bestimmten Bereich.²¹⁶ Im Kontext dieser Dissertation enthalten Best Practice Empfehlungen Anregungen und Ideen zur wirksamen, effizienten Führung und Aufsicht von Klein- und Mittelunternehmen.

4.5 Definition des Begriffs „International“

International bedeutet, dass die nationalen Grenzen überschritten werden. Im Vergleich zur nationalen Forschung (beschränkt auf eine Nation) werden im Rahmen der internationalen Forschung mindestens zwei Volkswirtschaften berücksichtigt.²¹⁷ Der Begriff international muss zudem vom Begriff global abgegrenzt werden. Während internationale Empfehlungen für mehrere Staaten Geltung haben, sind globale Empfehlungen weltweit gültig.²¹⁸

Wie in *Kapitel I2 Zielsetzung* beschrieben, sollen als Resultat dieser Dissertation internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU erarbeitet werden. Dabei steht der sog. „*Glokale Ansatz*“ im Vordergrund.²¹⁹ Die erarbeiteten Empfehlungen sollen für mehrere Länder Gültigkeit haben, aber, wenn nötig, situativ an nationale Gegebenheiten angepasst werden können.

²¹⁵ Vgl. Davies (2008), p. 533: „Best practices are practices that have proved to be of value over time.“

²¹⁶ Vgl. Gabler (2010), S. 412.

²¹⁷ Vgl. Gabler (2010), S. 1551. Internationale Unternehmenstätigkeit: Internationale Unternehmen sind im Vergleich zu nationalen Unternehmen in mindestens zwei Volkswirtschaften aktiv tätig.

²¹⁸ Vgl. Gabler (2010), S. 1305 f., globaler Wettbewerb, globales Management, globale Unternehmung und Global Governance.

²¹⁹ In diesem Kontext bedeutet der *glokale Ansatz*, dass im Grundsatz internationale Empfehlungen definiert werden, situativ aber lokale Gegebenheiten berücksichtigt werden sollen. Vgl. dazu Hilb (2009), p. 5 f. Vgl. ferner Hilb (2011), S. 22.

5 Abgrenzungen

Das primäre Ziel dieser Dissertation ist die Erarbeitung von *Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen*, die situativ an die nationalen Gegebenheiten eines Landes angepasst werden können. Die komplexe Thematik der Corporate Governance bzw. der Corporate Governance für KMU wird in dieser Studie vereinfacht wiedergegeben. Die einzelnen Aspekte der KMU-spezifischen Corporate Governance werden aufgegliedert und individuell erarbeitet. Es muss berücksichtigt werden, dass sich in der Praxis oft keine klare Grenze ziehen lässt, da die einzelnen Aspekte ineinander fließen und voneinander abhängig sind.

Der Bereich der Corporate Governance im Kontext der Klein- und Mittelunternehmen ist bis heute kaum erforscht worden. Dementsprechend limitiert ist die vorhandene Literatur zu diesem Themenbereich. Es gibt international betrachtet nur wenige Bücher sowie Artikel und Studien aus Fachzeitschriften, die diesem Thema gewidmet sind. Soweit möglich, wurde nun ein umfassender Überblick der Corporate Governance Thematik in Klein- und Mittelunternehmen sowie der bereits vorhandenen Corporate Governance Empfehlungen für KMU, nicht-kotierte Unternehmen und Familienunternehmen erarbeitet.²²⁰

Nebst dieser generellen Abgrenzung, müssen folgende weiteren Abgrenzungen berücksichtigt werden:

- **Keine spezifische Rechtsform im Fokus**

Häufig beziehen sich Corporate Governance Best Practice Empfehlungen auf eine spezifische Rechtsform (z.B. Aktiengesellschaft oder GmbH), da sich in Abhängigkeit von der Rechtsform gesetzlich vorgeschriebene Aufgaben der Unternehmensführung und Kontrolle ergeben können. In dieser Dissertation wird bewusst auf eine solche Beschränkung verzichtet, da, wie im Folgenden erläutert wird, die lokalen Gesetze, Regulierungen und Vorschriften nicht berücksichtigt werden. Die *Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU* sollen für alle Unternehmen, die gemäss der arbeitsspezifischen Definition als KMU identifiziert werden, anwendbar sein.

²²⁰ Diese Dissertation mit internationalem Fokus wurde in der Schweiz verfasst. Mit Hilfe von diversen internationalen Datenbanken wurde versucht, einen möglichst international abgestützten Literaturüberblick zu erarbeiten und einen international anwendbaren Corporate Governance Rahmen für KMU zu definieren. Dennoch beruhen einige Bereiche dieser Arbeit vorwiegend auf europäischen Quellen. Es ist nicht abschliessend möglich zu garantieren, dass alle gemachten Erläuterungen zu einzelnen Themenbereichen im internationalen Vergleich effektiv einheitlich gültig sind.

Allfällige Abweichungen, aufgrund der spezifischen Rechtsform, sollen unternehmensindividuell berücksichtigt werden.²²¹

– **Lokale Regulierungen und Vorschriften werden nicht berücksichtigt**

Das Ziel dieser Studie ist die Erarbeitung von international anwendbaren, KMU-spezifischen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen analog zu den OECD-Empfehlungen die für Publikumsgesellschaften relevant sind. Da international anwendbare Best Practice Empfehlungen erarbeitet werden, ist es im Rahmen dieser Dissertation nicht möglich, die spezifischen, nationalen Gesetze, Regulierungen und Vorschriften einzelner Länder zu berücksichtigen. Angestrebt werden allgemein anwendbare Empfehlungen, die Anregungen zur wirksamen Führung und Aufsicht von Klein- und Mittelunternehmen enthalten. Jedes Unternehmen sollte die nationalen Vorschriften und Regulierungen vorerst separat berücksichtigen und befolgen. Es wird angestrebt, dass diese internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU zukünftig als Basis zur Entwicklung von länderspezifischen Corporate Governance Empfehlungen für KMU (analog zu den bereits existierenden Empfehlungen für die Schweiz²²²) dienen könnten.

– **Keine Berücksichtigung der Landeskulturen**

Nebst den nationalen Gesetzen und Vorschriften können im Rahmen dieser Studie auch die kulturellen Spezifika eines Landes nicht berücksichtigt werden. Es wird empfohlen, dass diese kulturellen Besonderheiten bei der Erarbeitung der länderspezifischen Empfehlungen umfassend beachtet werden.

²²¹ Vgl. dazu ferner auch Müller & König (2011), S. 125 f.: „(...) Corporate Governance schafft unabhängig von nationalen Bestimmungen im Gesellschaftsrecht einen Mehrwert für Unternehmen. Wird ein Unternehmen nicht konsequent geführt und kontrolliert, so wird es wohl kaum über Jahre hinaus erfolgreich sein. Eine effiziente Corporate Governance hat deshalb auch für mittelständische Unternehmen (...) wichtige Bedeutung.“

²²² Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009).

II Allgemeiner theoretischer Teil

1 Einführung

Nachdem im Einleitungskapitel der aktuelle Forschungsstand der Corporate Governance von Klein- und Mittelunternehmen sowie die Zielsetzung dieser Studie dargestellt wurden, werden in diesem Kapitel die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Nach einem kurzen Überblick über die internationale Bedeutung der Klein- und Mittelunternehmen werden deren Charakteristika und kritische Herausforderungen erarbeitet. Diese Erläuterungen erlauben eine erste Analyse der möglichen Corporate Governance Unterschiede von KMU im Vergleich zu Publikumsgesellschaften. Im Anschluss werden die theoretischen Grundlagen der Corporate Governance erarbeitet und deren Bedeutung im Kontext der Klein- und Mittelunternehmen erläutert (die erste Zielsetzung dieser Studie). Abschliessend erfolgt ein Überblick zur Entwicklung der Corporate Governance Empfehlungen und Erläuterungen zu verfügbaren spezifischen Corporate Governance Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen, Familienunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen (die zweite Zielsetzung dieser Studie). Diese theoretischen Grundlagen dienen als Basis zur Erarbeitung der ersten Version der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen (die dritte Zielsetzung dieser Studie).²²³

²²³ Vgl. *Kapitel III2 Grundlagenerarbeitung – Vergleich bestehender Corporate Governance Empfehlungen.*

2 Theoretische Grundlagen der KMU

2.1 Internationale Bedeutung der KMU

Die Bedeutung der Klein- und Mittelunternehmen sowie des Unternehmertums waren lange Zeit sehr gering. Es wurde davon ausgegangen, dass die Industrialisierung und das wirtschaftliche Wachstum auf die Massenproduktion von standardisierten Produkten und Technologien zurückzuführen ist. Man glaubte daran, dass Grossfirmen effizienter und die eigentlichen Treiber der technologischen Entwicklung sind. Das Interesse an den Klein- und Mittelunternehmen von Seiten der Politik und der Regulatoren als auch im Rahmen der Forschung und Entwicklung war lange Zeit relativ gering.²²⁴

Die Klein- und Mittelunternehmen haben in den letzten Jahren einen starken Bedeutungszuwachs erhalten, was u.a. auf die gesellschaftliche und ökonomische Entwicklung, den technologischen Wandel, die persönlichen Karriereziele sowie das Marktumfeld zurückgeführt werden kann.²²⁵ Die ersten Anzeichen für einen Bedeutungswandel waren nach den wirtschaftlichen Turbulenzen anfangs der 1970er Jahre und dem Ölpreisschock von 1973 erkennbar. Viele Grossfirmen waren stark gezeichnet durch diese Krisen und mussten Mitarbeitende entlassen. Gleichzeitig haben die Klein- und Mittelunternehmen an wirtschaftlicher Bedeutung gewonnen. Es war deutlich erkennbar, dass Grossfirmen unflexibel sind und sich nur langsam an strukturelle Veränderungen anpassen können.²²⁶

Die klassischen Industrieländer befinden sich in einem weltweiten Strukturwandel, der durch drei Tendenzen geprägt ist:²²⁷

1. Der Wandel der Wirtschaftsstruktur: der industrielle Bereich entwickelt sich längerfristig stärker zu einem Dienstleistungssektor. Dies hat zur Folge, dass neue Unternehmensgrößenstrukturen entstehen und wahrscheinlich zukünftig vermehrt kleinere Unternehmen vorherrschend sind.
2. Weiter findet eine Konzentration innerhalb der Unternehmen statt (Dezentralisierung, Outsourcing, Downsizing). Es werden neue Strukturen geschaffen, die kleinere Unternehmen mit sich bringen.

²²⁴ Huse & Landström (1997), p. 3 f.

²²⁵ Vgl. Curran & Blackburn (2001), p. 1 ff.; He, Price & Banham (2008), p. 80; Krämer (2003), S. 1.

²²⁶ Vgl. Huse & Landström (1997), p. 3 f.; OECD (2000), p. 2. Vgl. ferner Storey (1994), p. 25 ff. für einen Vergleich der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in Europa und den USA.

²²⁷ Krämer (2003), S. 1.

3. Die zunehmende Technisierung und Informatisierung fördert die Automatisierung und Effizienz der Produktion und hat zur Folge, dass weniger Arbeitskräfte benötigt werden.

Klein- und Mittelunternehmen werden von verschiedenster Seite als wichtige Treiber des makro-ökonomischen Wachstums gesehen.²²⁸ KMU sind das dynamischste Element einer Volkswirtschaft und stellen weltweit einen der wichtigsten Wirtschaftszweige dar.²²⁹ Ohne deren erfolgreiches Funktionieren würden viele Volkswirtschaften vor grossen Herausforderungen stehen.²³⁰ Es wurde erkannt, dass KMU viele Stellen schaffen, wichtige Arbeitgeber sind, innovative Ideen haben, den Wettbewerb intensivieren und zur Stabilität einer Region beitragen.²³¹

2.2 Typologie der KMU

2.2.1 Einführung

In der qualitativen Forschung ist die Typologisierung²³² oder Typenbildung ein wichtiges Instrument, um komplexe Zusammenhänge zu erfassen, vereinfacht darzustellen und erklären zu können. Die Typologisierung der Klein- und Mittelunternehmen ist keine Definition im eigentlichen Sinne, vielmehr dient sie der Komplexitätsreduktion und der Selektion von bestimmten untersuchungsrelevanten Unternehmensgruppen.²³³ Das Untersuchungsobjekt wird basierend auf einem oder mehreren Kriterien²³⁴ in Gruppen (Typen²³⁵) eingeteilt, so dass die einzelnen Elemente innerhalb einer Gruppe

²²⁸ Vgl. Carree, van Stel, Thurik & Wennekers (2002), p. 271 ff.; European Commission (2010), p. 8; van Praag & Versloot (2007), p. 351 f..

²²⁹ Vgl. Audretsch (1999), p. 33 f..

²³⁰ Rund 95% der Unternehmen in den OECD-Ländern sind KMU, die im Schnitt 60-70% der Personen beschäftigen, vgl. dazu OECD (2000), p. 2; OECD (2005), p. 15 ff.. Vgl. für detaillierte länderspezifische Angaben OECD (2011), p. 42 ff..

Aktuelle Zahlen der Europäischen Kommission bestätigen diese Zahlen der OECD auch für die Europäische Union, zeigen aber auch deutlich auf, dass KMU im Vergleich zu den Grossunternehmen länger brauchen, um sich von der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007-09 zu erholen. Vgl. dazu Ecorys (2011), p. 2 ff..

²³¹ Vgl. Banham & He (2010), p. 79; European Commission (2010), p. 8; OECD (2009), p. 6; Schaper, Volery, Weber & Lewis (2011), p. 90 ff..

²³² Unter Typologie versteht man das Resultat der Einteilung von Objektbereichen in Gruppen. Vgl. Bailey (1994), p. 4 f.; Kluge (1998), S. 21 ff.; Lamnek (2005), S. 232. Vgl. ferner Hausch (2004), S. 82 f..

²³³ Hausch (2004), S. 82 f..

²³⁴ Im Vordergrund steht die Zweckdienlichkeit der Kriterien bezüglich der zu untersuchenden Problemstellung. Vgl. Hausch (2004), S. 82.

²³⁵ Eine Gruppe mit gemeinsamen Merkmalsausprägungen beschreibt einen Typ. Vgl. hierzu Kluge (1998), S. 28.

möglichst ähnlich sind (*interne Homogenität*), die Gruppen/Typen sich aber möglichst stark voneinander unterscheiden (*externe Heterogenität*).²³⁶ Die Merkmale der einzelnen Gruppen sollten nicht nur einer empirischen Regelmässigkeit folgen, sondern auch einen inhaltlichen Zusammenhang haben.²³⁷

Klein- und Mittelunternehmen können anhand von unterschiedlichen Merkmalen gruppiert und typisiert werden. In den folgenden Kapiteln werden zwei häufig verwendete KMU-Typologien vorgestellt.

2.2.2 Phasen des Unternehmenslebenszyklus

Klein- und Mittelunternehmen lassen sich anhand der unterschiedlichen Lebensphasen²³⁸ abgrenzen. Häufig verwendete Kriterien zur Abgrenzung der Lebensphasen sind die Grösse oder das Alter eines Unternehmens. Diese Kriterien allein sind für Klein- und Mittelunternehmen aber oft nicht aussagekräftig genug, da viele dieser Unternehmen bspw. nie stark wachsen werden. Aussagekräftiger sind u.a. Aussagen zu der Komplexität des Unternehmens, dem Eigentum²³⁹ oder dessen Marktetablierung²⁴⁰. Von der Gründung eines Unternehmens bis zur erfolgreichen Marktetablierung durchläuft ein Unternehmen verschiedene Lebenszyklen. Jede Phase ist geprägt durch unterschiedliche Anforderungen an die Führung und Aufsicht.²⁴¹ Wichtig ist, dass in Unternehmen zur entsprechenden Zeit die notwendigen Corporate Governance Mechanismen rechtzeitig implementiert werden und im Board-Team die relevanten Kompetenzen vorhanden sind.²⁴² Die Corporate Governance in KMU sollte als dynamisches Sys-

²³⁶ Vgl. Hausch (2004), S. 82; Lamnek (2005), S. 232. Vgl. auch Bailey (1994), p. 3: "(...) the classes formed must be both *exhaustive* and *mutually exclusive*."

²³⁷ Vgl. dazu Hausch (2004), S. 82.

²³⁸ Vgl. z.B. Neubauer & Lank (1998), p. 26 ff., die verschiedene Lebenszyklusmodelle, insbesondere für Familienunternehmen, erarbeitet haben.

²³⁹ Vgl. z.B. Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg (1997), p. 15 ff., die eines der bekanntesten Lebenszyklusmodelle für Familienunternehmen mit den drei Achsen Unternehmen, Familie und Eigentum definiert haben. Vgl. ferner Mühlebach (2004), S. 20 ff.; Nötzli Breinlinger (2007), S. 92 ff.

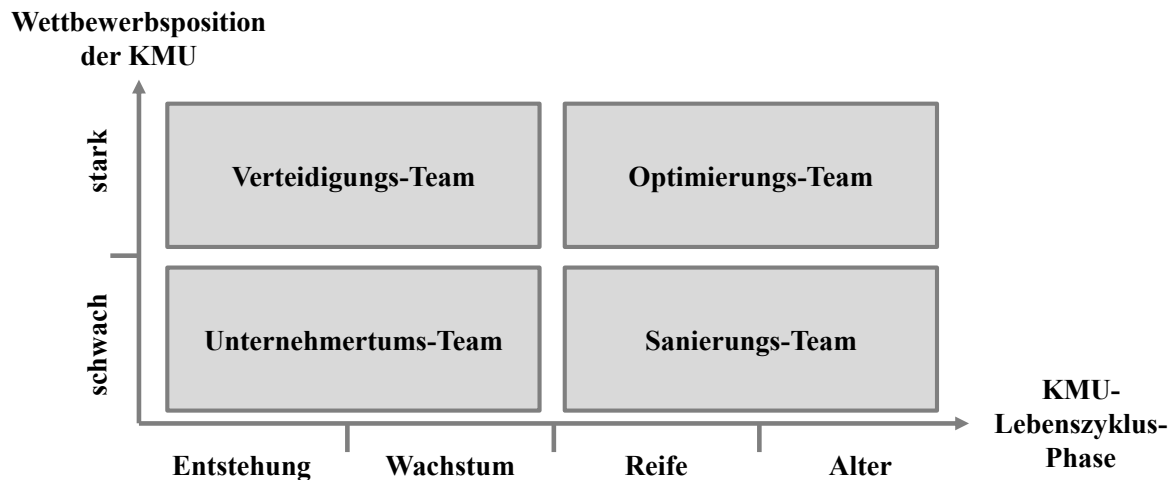
²⁴⁰ Vgl. bspw. Churchill & Lewis (1983), p. 31 ff. Diese Autoren haben ein fünfstufiges KMU-Wachstumsmodell definiert: „1. Existence, 2. Survival, 3. Success, 4. Take-off, 5. Resource maturity“. Die fünf Phasen werden in ihrem Artikel ausführlich beschrieben.

²⁴¹ Vgl. Institute of Directors [IoD] & European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 6: „A dynamic approach towards governance is essential, since governance frameworks must evolve over the life cycle of a business.“ Vgl. ferner Hilb (2011), S. 56; Lynall, Golden & Hillman (2003), p. 420 ff.; Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 225 ff.

²⁴² Vgl. Bammens, Voordeckers & Van Gils (2008), p. 163 ff.; Filatotchev & Wright (2005), p. 2. Vgl. ferner Steinmetz (1969), p. 29 ff.; Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 227.

tem betrachtet werden, das sich über die Zeit verändern kann, sobald sich Unternehmen weiterentwickeln (vgl. *Abbildung 1*).²⁴³

Abbildung 1: Situationsgerechte Führungsfunktion der Geschäftsleitungs-Teams



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilb (2011), S. 56; Laukamm und Walsh (1986), S. 95

Die Lebenszyklusphase sollte zur Bestimmung der optimalen Corporate Governance eines KMU berücksichtigt werden.²⁴⁴ In der Neugründungs- und Start Up-Phase eines Unternehmens ist in der Regel noch kein haftendes Board vorhanden, da u.a. die nötigen finanziellen Mittel nicht vorhanden,²⁴⁵ sowie Eigentum und Führung solcher Unternehmen stark überlappend sind.²⁴⁶ Aber gerade in dieser Lebensphase ist der Zugang zu wichtigen Ressourcen, innovativen Ideen, relevantem Know-how und Finanzierungsmöglichkeiten²⁴⁷ äusserst wichtig. Das Unternehmen konnte sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht etablieren, das Risiko-Profil ist hoch und das Vertrauen muss gewonnen werden, die Unterstützung von externen Persönlichkeiten ist dabei hilfreich. Externe, unabhängige Persönlichkeiten, bspw. Unternehmer, sind für diese Aufgabe

²⁴³ Vgl. Filatotchev & Wright (2005), p. 2 ff.; Hilb (2011), S. 56f.; Laukamm & Walsh (1986), S. 95 f.; Zahra & Hayton (2005), p. 49 ff.

²⁴⁴ Vgl. Lynall, Golden & Hillman (2003), p. 421 ff.: die Lebenszyklusphase, in der das Board gebildet wird, kann einen starken Einfluss auf die Zusammensetzung des Boards haben. Da ein bestehendes Board in der Regel nicht so schnell ausgetauscht wird, kann eine solche Zusammensetzung über längere Zeit bestehen bleiben, auch wenn diese in späteren Phasen nicht mehr optimal ist. Vgl. ferner Hilb (2011), S. 56; Laukamm & Walsh (1986), S. 95 f.

²⁴⁵ Vgl. Müller (2004), S. 46.

²⁴⁶ Vgl. Filatotchev & Wright (2005), p. 2 ff.; Maher & Andersson (1999), p. 33. Vgl. ferner Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 232 f.

²⁴⁷ Vgl. European Capital Markets Institute (2001), p. 41 f.

besonders geeignet²⁴⁸ und könnten diese als nicht-haftender Beirat wahrnehmen („*Unternehmertums-Team*“).²⁴⁹

Weniger als die Hälfte aller neugegründeten Unternehmen haben eine Lebensdauer von mehr als fünf Jahren und nur eine ganz kleine Anzahl der Unternehmen ist in der Lage, sich in ein High Performance Unternehmen zu wandeln.²⁵⁰ Für Unternehmen, die diese Lebensphase erreicht haben und sich in der Wachstumsphase befinden oder kurz vor einem Börsengang stehen, bekommt die Corporate Governance wiederum eine andere Bedeutung. Das Eigentum ist stärker verteilt, die Investitionsmöglichkeiten sind oft kleiner als der aktuelle Cashflow. Das Vertrauen und die Transparenz gegenüber externen Shareholdern sind wichtig, um die Finanzierung und Performance weiterhin sicherstellen zu können; eine professionelle Corporate Governance in KMU wird notwendig („*Verteidigungs-Team*“).²⁵¹ In dieser Phase ist wichtig, dass externe unabhängige Board-Mitglieder mit Erfahrung mit Erfolgsausweis einerseits als Aufsichts- und Kontrollorgan die nötigen Strukturen und Prozesse implementieren und andererseits nach wie vor die wichtige Ressourcen-Funktion einnehmen.²⁵²

In der Reifephase sollten Board-Mitglieder das Unternehmen so weit optimieren, dass die Marktstellung und Stabilität erhalten werden können („*Optimierungs-Team*“). Sobald dies nicht mehr gelingt, sollte das Board Massnahmen zur Unternehmenssanierung definieren, bzw. die Unternehmensveräusserung oder -schliessung vorbereiten („*Sanierungs-Team*“).²⁵³

Stark wachsende Klein- und Mittelunternehmen, in denen bspw. die Unternehmensführung an externe, professionelle Führungspersönlichkeiten übertragen wird, oder die Geld am externen Kapitalmarkt aufnehmen, nähern sich viel stärker den Herausforderungen eines Grossunternehmens an. Dementsprechend sollte auch deren Führung und

²⁴⁸ Vgl. Deutsch & Ross (2003), p. 1013 ff.; Filatotchev & Wright (2005), p. 4 f.. Vgl. ferner Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 232 f..

²⁴⁹ Vgl. Laukamm & Walsh (1986), S. 95 f..

²⁵⁰ OECD (2000), p. 2. Vgl. ferner Bammens, Voordeckers & Van Gils (2008), p. 163.

²⁵¹ Vgl. Laukamm & Walsh (1986), S. 95 f..

²⁵² Vgl. European Capital Markets Institute (2001), p. 41 f.; Filatotchev & Wright (2005), p. 16; Maher & Andersson (1999), p. 33. Vgl. ferner Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 232 f..

²⁵³ Vgl. Laukamm & Walsh (1986), S. 95.

Aufsicht gemäss den Corporate Governance Empfehlungen für Grossunternehmen gestaltet werden.²⁵⁴

2.2.3 Eigentümerstruktur

Ein weiteres Merkmal, wie Klein- und Mittelunternehmen voneinander abgegrenzt werden können, ist die Eigentümer- und Unternehmensführungsstruktur.²⁵⁵ Unternehmen können im Besitz einer einzelnen Person, im Besitz einer Familie oder im sog. Streubesitz sein. Ebenso kann die Führungsstruktur dreigeteilt werden in Unternehmen, die durch den Eigentümer geführt werden, Unternehmen, die durch die Familie geführt werden, sowie Unternehmen, die fremdgeführt²⁵⁶ werden. Daraus ergibt sich eine Matrix mit neun verschiedenen Typen von Klein- und Mittelunternehmen.²⁵⁷

Abbildung 2: Typologisierung von Klein- und Mittelunternehmen gemäss Eigentümer- und Unternehmensführungsstruktur

Unternehmensführungsstruktur	Fremdgeführt	3	6	9
	Familie	2	5	8
	Eigentümer	1	4	7
		Einzelbesitz	Familienbesitz	Streubesitz
		Eigentümerstruktur		

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hausch (2004), S. 86 und Litz (1995), p. 73

²⁵⁴ Vgl. Becker & Ulrich (2008), S. 264; Forstmoser (2004), S. 487; Lynall, Golden & Hillman (2003), p. 421. Vgl. ferner Zahra & Pearce II (1989), p. 298: "Though the link between the board role and the company life cycle is yet to be clearly defined, boards are expected to perform qualitatively different roles at various points of the cycle as exemplified by the different way a board performs its control function in an entrepreneurial firm as opposed to a well established, mature corporation."

²⁵⁵ Vgl. Litz (1995), p. 73 ff. Vgl. ferner Becker & Ulrich (2008), S. 264 ff.; Hausch (2004), S. 82 ff..

²⁵⁶ Fremdgeführte Unternehmen werden durch externe, angestellte Manager, die nicht zur Familie gehören und keinen oder nur einen geringen Anteil am Unternehmen besitzen, geführt. Vgl. Spielmann (1994), S. 42 ff..

²⁵⁷ Vgl. Litz (1995), p. 73.

Im Folgenden sollen die einzelnen Typen kurz erläutert werden:²⁵⁸

Typ 1: Einzelbesitz, Management durch den Eigentümer

Klassisches Eigentümerunternehmen, das durch die Konzentration von Eigentum und Unternehmensführung auf eine Person geprägt ist.

Typ 2: Einzelbesitz, Management durch die Familie

Unternehmen, bei denen der Eigentümer Familienmitglieder an der Leitung des Unternehmens beteiligt.

Typ 3: Einzelbesitz, fremdgeführt

Unternehmen, bei denen der Eigentümer die Unternehmensführung an externe Personen delegiert hat.

Typ 4: Familienbesitz, Management durch einen Eigentümer

Familienunternehmen, in dem einer der Eigentümer mit der Unternehmensführung beauftragt wurde.

Typ 5: Familienbesitz, Management durch die Familie

Klassisches Familienunternehmen (häufig in Form von Nachfolgeunternehmen).

Typ 6: Familienbesitz, fremdgeführt

Familienunternehmen, in dem sich die Familie auf die Eigentumsrechte beschränkt und die Unternehmensführung an externe Personen übergibt.

Typ 7: Streubesitz, Management durch einen Eigentümer

Sehr atypische Form, in der Regel eine Übergangsform.

Typ 8: Streubesitz, Management durch die Familie

Ebenfalls sehr atypisch, eine Übergangsform.

Typ 9: Streubesitz, fremdgeführt

Klassische Publikumsgesellschaft.

Die kurze Erläuterung der einzelnen Unternehmenstypen macht deutlich, dass in der Realität nicht alle Unternehmenstypen vorhanden sind.²⁵⁹ Typ 7 und 8 sind in der Praxis kaum vertreten, und Unternehmen des Typs 9 stellen in der Regel kein Klein- und Mittelunternehmen dar. Diese drei Typen werden im Folgenden nicht weiter berücksichtigt.

Die für diese Studie relevanten Typen, sind die Typen 1 - 6, die teilweise sehr ähnliche Charakteristika aufweisen und daher weiter gruppiert werden können. Typ 4 und 5 befinden sich im Familienbesitz und werden von einem oder mehreren Familienmitgliedern geführt. Ähnliche Voraussetzungen haben auch Unternehmen des Typs 2,

²⁵⁸ Für ausführliche Informationen zu den einzelnen Typen vgl. Hausch (2004), S. 86 ff..

²⁵⁹ Vgl. Hausch (2004), S. 89 f..

diese sind im Besitz von einem Eigentümer, werden aber durch mehrere Familienmitglieder geführt. Diese drei Unternehmenstypen können als *klassische Familienunternehmen* bezeichnet werden. Weiter können Unternehmen des Typs 3 und 6 zusammengefasst werden. Diese Unternehmen sind im Besitz eines einzelnen Eigentümers (Typ 3) oder einer Familie (Typ 6), werden aber durch externe Personen geführt. Diese Unternehmen können als *fremdgeführte Klein- und Mittelunternehmen* zusammengefasst werden. Typ 1 widerspiegelt das *klassische Eigentümerunternehmen*. Aus diesen Folgerungen kann die in *Abbildung 3* dargestellte, vereinfachte Typologisierung abgeleitet werden.

Abbildung 3: Vereinfachte Typologisierung von Klein- und Mittelunternehmen gemäss Eigentümer- und Unternehmensführungsstruktur²⁶⁰

Unternehmensführungsstruktur	Fremdgeführt	Fremdgeführtes KMU		Publikums- gesellschaft
	Familie	Klassisches Familienunternehmen		atypisch
	Eigentümer	Klassisches Eigentümer- unternehmen		atypisch
		Einzelbesitz	Familienbesitz	Streubesitz
		Eigentümerstruktur		

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hausch (2004), S. 89 f. und Becker und Ulrich (2009), S. 150

Im weiteren Verlauf dieser Studie liegt der Fokus auf den klassischen Familienunternehmen, den fremdgeführten Klein- und Mittelunternehmen sowie den klassischen Eigentümerunternehmen, sofern diese mehr als zehn Mitarbeitende haben.²⁶¹

²⁶⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hausch (2004), S. 89 f.. Vgl. ferner Becker & Ulrich (2009), S. 150.

²⁶¹ Vgl. dazu auch *Kapitel I4.1 Definition der Klein- und Mittelunternehmen*.

2.2.4 Arbeitsspezifische Typologisierung der KMU

Im Kontext dieser Studie wird die Corporate Governance von Klein- und Mittelunternehmen untersucht. Diese Unternehmen weisen situative Besonderheiten auf, sind aber, wie sich herausstellen wird, mit ähnlichen typenspezifischen Herausforderungen der Führung und Aufsicht konfrontiert. Die im Rahmen dieser Studie entwickelten internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen sollen für fremdgeführte Klein- und Mittelunternehmen als auch für klassische Eigentümer- und Familienunternehmen von der Start-Up- bis zur Wachstums- und Sättigungsphase Anwendung finden. Es gilt aber zu berücksichtigen, dass die Eigentümerstruktur und das Lebenszyklus-Modell die explizite Ausgestaltung der Corporate Governance in KMU situativ stark beeinflussen können.

2.3 Besonderheiten der KMU

2.3.1 Einführung

Klein- und Mittelunternehmen zeichnen sich durch andere Charakteristika aus als Grossunternehmen und müssen sich differenzierten kritischen Herausforderungen stellen.²⁶² Einige dieser Charakteristika sowie kritischen Herausforderungen der Klein- und Mittelunternehmen werden in diesem Kapitel dargestellt und kurz erläutert.²⁶³ Diese unterschiedlichen Charakteristika sowie kritischen Herausforderungen sollen nicht gewertet werden, viel wichtiger ist, dass die Tatsache als solche ins Bewusstsein gerückt wird. Denn die unterschiedlichen Voraussetzungen beeinflussen die optimale Führungs- und Organisationsstruktur von Unternehmen.

2.3.2 Charakteristika der KMU

2.3.2.1 *Verbindung zwischen Eigentümer und Unternehmer*

Die enge Verbindung von Eigentümer und Unternehmer ist ein prägendes Merkmal der Klein- und Mittelunternehmen.²⁶⁴ Der Unternehmer hat eine ganz besondere Bedeutung für ein KMU, ohne seine treibende Kraft würde ein Grossteil der KMU gar

²⁶² Vgl. Fueglistaller (2004a), S. 30 ff.

²⁶³ Die genannten Charakteristika sowie kritischen Herausforderungen sind nicht abschliessend. Vielmehr soll dadurch die Relevanz einer wirksamen Corporate Governance in KMU deutlich gemacht werden. Vgl. auch Carlock & Ward (2001), p. 192 ff.; Cecora (2000), p. 89 ff.; Fueglistaller (2004a), S. 30 f.; Mühlebach (2004), S. 23 ff.; Neubauer & Lank (1998), p. 9 ff.; Nötzli Breinlinger (2007), S. 94 ff.; Rosenbauer (1994), S. 100 ff.

²⁶⁴ Vgl. Grimm & Vollmer (2005), S. 15; Welter (2003), S. 28; Yu (2001), p. 187 ff.

nicht existieren.²⁶⁵ Unternehmer zeichnen sich durch „die Lust am Unternehmerischen, oder die Freude, Unternehmer zu sein“²⁶⁶ aus, im Vordergrund steht das langfristige Bestehen des Unternehmens.²⁶⁷ „Das Beschreiten des Weges vom Reagieren zum Agieren: und dies auch in härteren Zeiten“²⁶⁸ sind prägende Elemente einer KMU-Führungskraft. Häufig ist der Unternehmer Kapitalgeber und Leiter in einer Person, das Unternehmen wird durch diese Persönlichkeit massgeblich geprägt.²⁶⁹ Die Vernetzungs-, Persönlichkeits- und Dienstleistungskompetenz dieser Person sind von grosser Bedeutung für den betrieblichen Erfolg.²⁷⁰ Unternehmer, die über die ultimative Macht im Unternehmen verfügen, sind gleichzeitig die alleinigen Träger des unternehmerischen Risikos.²⁷¹ Der Unternehmer nimmt eine dominante Rolle ein, die nicht nur seiner Persönlichkeit und seinen Charaktereigenschaften zuzuschreiben ist, sondern auch auf den Mangel an weiteren Entscheidungsträgern und eine geringe Formalisierung der Entscheidungsprozesse zurückzuführen ist.²⁷² So kommt es häufig zu einem „*Teufelskreis*“ der mangelnden Delegation unternehmerischer Entscheide.²⁷³

²⁶⁵ Angesichts der beschränkten Betriebsgrösse wirken sich die Eigenschaften des Unternehmers direkt auf den Erfolg des Unternehmens aus. D. h. „[e]in schwacher Unternehmer wird schnell einmal zur Schwäche des Betriebs. Erfolg in diesen Betrieben setzt daher in allererster Linie voraus, dass der Unternehmer über die nötige menschliche und fachliche Qualifikation verfügt. Die Konzentration führender und teilweise ausführender Aktivitäten und Verantwortlichkeiten bei einer einzigen Person birgt angesichts der Qualifikationsproblematik und der zeitlichen Überlastung existentielle Gefahren für den Betrieb in sich. (...) Je grösser eine Unternehmung wird, desto höher werden ihre Organisationskosten, die Kosten für die internen Informationsprozesse und Abläufe.“ Fröhlich, Pichler & Pleitner (2000), S. 26 f..

²⁶⁶ Fueglistaller (2004a), S. 9.

²⁶⁷ Vgl. Cecora (2000), p. 91.

²⁶⁸ Fueglistaller (2004a), S. 9.

²⁶⁹ Vgl. Jennings & Graham (1997), p. 64.

²⁷⁰ Vgl. Fueglistaller, Fust & Federer (2006), S. 3; Gubitta & Gianecchini (2002), p. 278.

²⁷¹ Vgl. Cecora (2000), p. 91; Huse (2007), p. 312; Jensen & Meckling (1976), p. 312 f..

²⁷² Vgl. De Kok (2003), p. 14; Hamer (1990), S. 92 f..

²⁷³ Vgl. Grochla, Vahle, Puhmann & Lehmann (1981), S. 6. Vgl. ferner Ulrich (2011), S. 52.

2.3.2.2 *Anspruchsgruppen-Management*

Anspruchsgruppen²⁷⁴ sind Individuen oder Gruppen, die vom Unternehmensgeschehen betroffen sind. Anspruchsgruppen, die von den Aktivitäten eines Klein- und Mittelunternehmens direkt betroffen sind, sind u.a. die Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten und Kreditgebenden. Indirekt betroffene Anspruchsgruppen sind bspw. die Region oder Stadt, wo das Unternehmen seinen Sitz hat, die Regierung und weitere Interessengruppen.²⁷⁵ Es ist wichtig, dass Klein- und Mittelunternehmen „*im Interesse des Unternehmens* – und nicht im Interesse einer Gruppe oder auch aller Gruppen zusammen“²⁷⁶ geführt werden. KMU sind in der Regel relativ klein und sind in besonderem Masse abhängig von den Anspruchsgruppen.²⁷⁷ Erfolgreiche Unternehmer definieren Unternehmensziele, sie „maximieren ihre Marktstellung und nicht ihr Wachstum. Sie maximieren den Kundennutzen und nicht die Eigenkapitalrendite. Sie maximieren ihre Innovationskraft und nicht den Gewinn. Sie kennen genau den Unterschied zwischen Investor und Unternehmer. Sie achten auf Customer Value und erst als Folge auf Shareholder Value. Sie beginnen Planungen nicht mit Finanzen, sondern mit ihrer Mission.“²⁷⁸ Die Mehrheit dieser Ziele werden von KMU-Unternehmern – zumindest unterbewusst – gelebt, eine Bestätigung für den spezifischen Fokus auf die Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen.²⁷⁹ Dennoch ist es wichtig, dass auch in KMU die Ziele bewusster formuliert und strukturiert werden, um den grösstmöglichen Erfolg daraus zu erzielen und die Interessen der Anspruchsgruppen zu befriedigen.

²⁷⁴ Freeman (1984), p. 46 definiert Anspruchsgruppen (im engl. Stakeholder) als: „A Stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.“ D.h. Anspruchsgruppen sind Gruppen / Individuen die heute oder in der Zukunft einen legitimen Anspruch auf eine Leistung / Gegenleistung (positiv oder negativ) des Unternehmens haben. Beispielsweise die Mitarbeitenden, die eine Arbeitsleistung erbringen und dafür Anspruch auf eine angemessene Honorierung haben, oder Lieferanten, die Ressourcen zuliefern und dafür Anspruch auf eine finanzielle Gegenleistung haben, etc.. Die fünf wichtigsten Anspruchsgruppen, die grundsätzlich in jedem Unternehmen vorhanden sind, sind: Mitarbeitende, Investoren, Lieferanten, Distributoren und Kunden. Detaillierte Ausführungen dazu in Freeman (1984), p. 46 ff.. Vgl. ferner Donaldson & Preston (1995), p. 85; March & Simon (1958), p. 89 ff.; Witt (2003), S. 6 ff.

Um die für ein spezifisches Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen zu bestimmen, können folgende möglichen Differenzierungskriterien berücksichtigt werden: Macht, Legitimität und Dringlichkeit der Ansprüche. Vgl. dazu Diederichs & Kissler (2008), S. 19 f..

²⁷⁵ Vgl. Mallin (2010), p. 33 ff.; Padgett (2012), p. 71.

²⁷⁶ Malik (2008), S. 142.

²⁷⁷ Vgl. Barnes (2007), p. 37.

²⁷⁸ Malik (2008), S. 143.

²⁷⁹ Malik (2008), S. 142 f..

2.3.2.3 *Flexibilität und schnelle Entscheidungen*

Klein- und Mittelunternehmen verfügen aufgrund ihrer überschaubaren Grösse und der einfachen Strukturen über hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.²⁸⁰ Die häufig flachen Hierarchien ermöglichen kurze Kommunikationswege und dadurch schnellere Entscheidungen und Reaktionszeiten.²⁸¹ Weiter kann in KMU gut projektorientiert gearbeitet werden, anstatt dass viele Gremien geschaffen werden. Projektorientiertes Arbeiten hat den Vorteil, dass diese Projektgruppen spezifisch und hierarchieübergreifend zusammengesetzt und nach getaner Arbeit wieder aufgelöst werden können.²⁸² „Diese latent vorhandene Agilität lässt sich vor allem als Wettbewerbsvorteil umsetzen, falls sich die Unternehmen laufend aktiv mit der eigenen Strategie auseinandersetzen und auch allfälligen grundlegenden Neuausrichtungen offen begegnen. Dadurch lassen sich neue Produkte und Dienstleistungen rascher lancieren. All dies trägt zu einem hohen Innovationslevel bei.“²⁸³ KMU verfügen über eine hohe Anpassungsfähigkeit bezüglich ihrer strategischen Ausrichtung. Die Nischenorientierung und eine begrenzte Tätigkeit aufgrund ihrer Marktgrösse und regionalen Ausrichtung stehen im Vordergrund.²⁸⁴ Dank ihrer Kleinheit können KMU schneller auf Marktveränderungen und -chancen reagieren.²⁸⁵

2.3.2.4 *Gute Führung und Kontrolle des „Faktor Mensch“*

„Der wichtigste Erfolgsfaktor für den Betrieb ist – das weisen viele spezielle Studien nach – der Unternehmer selbst.“²⁸⁶ Die Gleichsetzung von Unternehmer und Unternehmen hat seine Berechtigung: „Die Merkmale der Person des Unternehmers prägen das kleine Unternehmen ganz wesentlich. Unternehmenstypologien werden oft auf Persönlichkeitstypologien des Unternehmers reduziert.“²⁸⁷

Aber unter dem *Faktor Mensch* wird nicht nur der Unternehmer, sondern werden alle Mitarbeitenden einer KMU subsumiert.²⁸⁸ Von den Mitarbeitenden wird hohe Flexibi-

²⁸⁰ Vgl. Yu (2001), p. 189 ff.

²⁸¹ Vgl. Fröhlich & Pichler (1988), S. 120; Gabrielsson (2007b), p. 689; Grimm & Vollmer (2005), S. 16; Krämer (2003), S. 20.

²⁸² Martin & Bartscher-Finzer (2006), S. 213.

²⁸³ Meyer, Widmer & Stocker (2008), S. 6.

²⁸⁴ Vgl. Cecora (2000), p. 90 f..

²⁸⁵ Vgl. Gabrielsson (2007b), p. 689; Hess (2006), S. 36; Krämer (2003), S. 20; OECD (2000), p. 2; Pil & Holweg (2003), p. 33 f..

²⁸⁶ Fueglistaller (2004a), S. 25.

²⁸⁷ Mugler (1998), S. 5. Vgl. ferner Cecora (2000), p. 91; Jennings & Graham (1997), p. 64.

²⁸⁸ Vgl. Pleitner (2000), S. 69 ff..

lität sowie eine bereichsübergreifende, generalistische Problemlösungsfähigkeit verlangt, um unternehmerische Leistungen zu individualisieren und den jeweiligen Kundenwünschen anzupassen.²⁸⁹ „Klein- und Mittelbetriebe erbringen (...) sehr oft individuelle Einzelleistungen, also Masslösungen im Gegensatz zu Serienproduktionen von Grossbetrieben. Dies erfordert (...) eine Spezialisierung von Wissen und Fähigkeiten der in Kleinen und Mittleren Unternehmen tätigen Menschen. Vielfach sind die erbrachten Leistungen sehr heterogen, was eine Vielzahl kleinerer Mengen von spezialisierten Arbeitsleistungen bedingt.“²⁹⁰

Die Produktion und Dienstleistungen von Klein- und Mittelunternehmen sind zeitlichen Schwankungen unterworfen. Leistungen sollten generell sofort erbracht werden, die Massenproduktion bzw. Produktion auf Vorrat ist in der Regel nicht möglich. Von den Mitarbeitenden wird viel Flexibilität, Motivation und Leistungsbereitschaft erwartet.²⁹¹ Es werden einerseits hohe Anforderungen gestellt, und andererseits ist es schwierig, den aktuellen bzw. zukünftig notwendigen Personalbedarf zu ermitteln und die Arbeitsplätze adäquat zu gestalten.²⁹² Allerdings haben talentierte und motivierte Mitarbeitende eher schneller als in Grossunternehmen die Möglichkeit, verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen und innerhalb des Unternehmens zu wachsen.²⁹³ Die gute Führung und Kontrolle des *Faktor Mensch* ist eine Schlüsselkompetenz und kann für Klein- und Mittelunternehmen existenzielle Folgen haben.

2.3.2.5 Unternehmensleitbild und Unternehmenskultur

Das Unternehmensleitbild enthält die obersten Grundsätze eines Unternehmens und umschreibt das Tätigkeitsgebiet. Mitarbeitende sollten sich im Unternehmensleitbild wiedererkennen und sich anerkannt fühlen, so dass eine persönliche Verbundenheit entsteht.²⁹⁴

²⁸⁹ Vgl. Pleitner (2000), S. 70.

²⁹⁰ Pleitner (2000), S. 70.

²⁹¹ Vgl. Pleitner (2000), S. 70.

²⁹² Pleitner (2000), S. 70.

²⁹³ Pil & Holweg (2003), p. 35 f.

²⁹⁴ Vgl. Pearce II (1982), p. 15 ff.: “When systematically and comprehensively developed, a firm’s mission statement can serve as an invaluable tool in directing the formulation and implementation of strategy. (...) a firm must clearly articulate its long-term intentions so that its goals can serve as a basis for shared expectations, planning, and performance evaluation.”

„So wie der Leuchtturm auch in rauher See dem Kapitän die Richtung weist, so hilft die Leitidee dem Unternehmer, trotz des Ansturms täglicher Aufgaben, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und die Marschrichtung auf das langfristige Ziel auszurichten.“²⁹⁵

Um eine Leitidee zu formulieren, sollte der Unternehmer die Stärken und Schwächen seines Unternehmens erkennen sowie eine Umfeldanalyse (Chancen und Gefahren) vornehmen, um insbesondere den Markt und die Konkurrenz kennenzulernen. Aber viele Unternehmer erachten die Erarbeitung eines Unternehmensleitbilds als „theoretisch, (...) ja sogar als nutzlos“.²⁹⁶ Oft ist die Unternehmensphilosophie nur im Kopf des Unternehmers präsent und „Führen erfolgt pragmatisch, durch Erfahrung und Vorbild, durch Improvisation und Fingerspitzengefühl – und nicht aufgrund eines Schriftstückes ...“.²⁹⁷ Aber:

„Where companies do not have a statement of values, or where the values are not accepted, there is a real danger that company staff will act in their own interests, not in the interests of the stakeholders they are meant to serve. At this point they may put at risk the reputation of the whole organization.“²⁹⁸

Nebst der Festlegung eines Unternehmensleitbilds sind das Board und die Geschäftsleitung gemeinsam für die Entwicklung, Umsetzung und Verinnerlichung der Unternehmenskultur verantwortlich. „Die (Unternehmens-) -kultur ist eine nicht delegierbare Aufgabe des Topmanagements. Fehler im System werden daher zu Recht als Fehler in der Führung gesehen.“²⁹⁹

Kulturelle Elemente beeinflussen die Strategie, Ziele und Funktionsweise eines Unternehmens.³⁰⁰ Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Bestimmungsfaktor des Erfolgs bzw. Misserfolgs eines Unternehmens.³⁰¹ Eine Studie von Meyer, Widmer und Stocker (2008) hat gezeigt, dass „Dezentralisierung und Delegation mit Kommunikation und Information (...) wichtige Faktoren der Führungskultur [sind], um die durch die Un-

²⁹⁵ Pümpin zit. in Bussiek (2000), S. 50. Vgl. ferner Weissman (2006), S. 27 ff..

²⁹⁶ Bussiek (2000), S. 51.

²⁹⁷ Bussiek (2000), S. 51. Vgl. auch Thornbury (2003), p. 68.

²⁹⁸ Thornbury (2003), p. 68.

²⁹⁹ Weibel (2008), S. 988.

³⁰⁰ Vgl. Weissman (2006), S. 33 ff..

³⁰¹ Vgl. Schein (2003), S. 29; Thornbury (2003), p. 68. Vgl. ferner Krämer (2003), S. 20.

ternehmensgrösse resultierenden Chancen nutzen zu können“.³⁰² Entscheidungen, die in Unkenntnis der kulturellen Mechanismen getroffen werden, können unerwartete und unwillkommene Folgen haben. Die Unternehmenskultur sollte ernst genommen werden, denn ihre Auswirkungen lassen sich antizipieren und man kann entscheiden, ob man diese will oder nicht.³⁰³

2.3.2.6 Fazit: Wichtigste Charakteristika der Klein- und Mittelunternehmen

Das bedeutendste Charakteristikum der Klein- und Mittelunternehmen ist die häufig enge Beziehung zwischen Eigentum und Führung, d.h. zwischen Eigentümer und Unternehmer. Diese Persönlichkeiten sind äusserst relevant für den Erfolg bzw. Misserfolg eines KMU und haben einen grossen Einfluss auf die Führungs- und Organisationsstruktur. Die typischen Agency-Konflikte sind dadurch anfänglich häufig nicht vorhanden. Das zweite wichtige Charakteristikum ist die Flexibilität, sich Veränderungen des Marktes schnell anpassen zu können, sowie die Überschaubarkeit als Folge der einfachen Strukturen und kurzen Informationswege. KMU verfügen über ein hohes Mass an Kreativität, Innovationsfähigkeit und Kundennähe. Sie können schnell auf neue Vorstellungen, Bedürfnisse und Ideen der Kunden reagieren. Bei den KMU kommt Qualität grundsätzlich vor Wachstum, obwohl die Chancen und Anreize zur Expansion eigentlich vorhanden wären.³⁰⁴ Ein drittes wichtiges Charakteristikum ist die Bedeutung einer individualisierten Unternehmenskultur, um die aus der Unternehmensgrösse resultierenden Chancen überhaupt nutzen zu können und die Mitarbeitenden entsprechend zu motivieren.

In *Tabelle 4* werden die wichtigsten Charakteristika der KMU zusammenfassend dargestellt und daraus abzuleitende Folgen für die Corporate Governance genannt.

³⁰² Meyer, Widmer & Stocker (2008), S. 8.

³⁰³ Schein (2003), S. 19.

³⁰⁴ Ergenzinger & Krulis-Randa (2006), S. 98.

Tabelle 4: Zusammenfassung der Charakteristika der KMU

	Wichtigste Charakteristika	Folgen für die Corporate Governance von KMU
Charakteristika	Eigentümer-Dominanz	- Führung geprägt durch Eigentümer - Keine traditionellen Agency-Konflikte
	Anspruchsgruppen	- Anspruchsgruppen haben dominanten Einfluss auf langfristigen Erfolg - Kein reiner Shareholder-Fokus, Einbezug aller Anspruchsgruppen
	Flexibilität	- Überschaubare Grösse und einfache, flexible Struktur - Hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit - Keine starre Corporate Governance, sondern Empfehlungen, die an situative Bedürfnisse angepasst werden können
	Führung und Kontrolle	- Gute Führung des „Faktor Mensch“ erfolgsentscheidend - Operative und strategische Führung wird in KMU oft von den gleichen Personen wahrgenommen - Klare Definition der Verantwortlichkeiten der einzelnen Führungsorgane, aber Aufgaben nicht zwingend auf mehrere Personen verteilt
	Unternehmensleitbild	- Klare Vision und Strategie können motivieren - Kultur und Leitbild können den Unternehmenserfolg beeinflussen - Klare und einfache Strukturen und Organisationselemente wichtig

Quelle: Eigene Darstellung

Die erläuterten Charakteristika sollen durch eine KMU-spezifische Corporate Governance weiter gestärkt und ins Bewusstsein gerufen werden, so dass die KMU optimal davon profitieren können.

2.3.3 Kritische Herausforderungen der KMU

2.3.3.1 Finanzierung

Die Finanzierung³⁰⁵ stellt für Klein- und Mittelunternehmen nach wie vor eine der grössten Herausforderungen³⁰⁶ dar und wurde als Folge der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise nochmals schwieriger.³⁰⁷ Für KMU ist die kurzfristige Finanzierung von grosser Bedeutung. Sie finanzieren sich vorwiegend über Eigenkapital³⁰⁸ sowie zu ge-

³⁰⁵ Ausführliche Informationen zu Finanzierungsinstrumenten von KMU enthält bspw. die Studie von Kramer (1999) am Beispiel deutscher mittelständischer Unternehmen. Vgl. auch Reinemann (2011), S. 127 ff.

³⁰⁶ Vgl. auch die Studie von Hausch (2004), S. 132 ff. / 224 ff. zu den Finanzierungspräferenzen und alternativen Finanzierungsmethoden der KMU.

³⁰⁷ Vgl. OECD (2009), p. 5 ff.

³⁰⁸ Ein grosser Anteil der KMU-Finanzierung ist aus informellem Ursprung (z.B. Privat, Familie, Freunde). Vgl. Beck, Demirgüç-Kunt & Maksimovic (2008), p. 468.

wissen Teilen über (kurzfristige) Kredite³⁰⁹. Da die Unabhängigkeit und Eigenständigkeit den Unternehmern besonders wichtig ist, stehen diese einer Finanzierung durch Ausweitung des Gesellschafterkreises besonders kritisch gegenüber.³¹⁰ Aber auch die Investoren sind eher zurückhaltend, was die Eigenkapital-Investitionen in KMU anbelangt, da ein Wiederverkauf solcher Anteile, aufgrund der nicht-vorhandenen Liquidität, nur bedingt möglich ist und somit ein langfristiges Engagement eingegangen werden muss.³¹¹

Für Klein- und Mittelunternehmen ist es (insbesondere in der Startphase) besonders schwierig, Fremdkapitalkredite von Banken zu erhalten. Banken sind nicht bereit, die Kosten und das Risiko zu tragen.³¹² „Der Aufwand für einen KMU-Kredit ist im Verhältnis zur Kreditsumme für die Bank relativ hoch. (...) Da die Fixkosten bei der Vergabe eines Kredits relativ fest vorgegeben sind, ist eine Beschäftigung mit einem Kleinkredit für eine Bank rein ökonomisch uninteressant. Dies schränkt zugleich die Verfügbarkeit von Finanzierungsalternativen aufgrund erhöhter Transaktionskosten ein.“³¹³ Ein weiteres Kriterium, das die Gewährung von Fremdkapitalkrediten durch Banken zusätzlich erschweren kann, sind die geänderten Kreditvergabebedingungen, die sog. Basel-Vorschriften³¹⁴, deren Einhaltung relativ kompliziert ist. Mittlerweile

³⁰⁹ Vgl. Banham & He (2010), p. 80. Mögliche Kreditformen sind: Handelskredite, Darlehen von Mitarbeitenden, Freunden und Verwandten sowie weiteren privaten Darlehensgebern und staatlichen Organisationen. Vgl. ferner Huse (2007), p. 50.

³¹⁰ Kellersmann (2006).

³¹¹ Vgl. European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 13 f.: die Sicherstellung einer guten Corporate Governance wird besonders relevant, um die Risiken bestmöglich kalkulieren zu können.

³¹² Vgl. Banham & He (2010), p. 80; Beck, Demirgüç-Kunt & Martínez Pería (2008), p. 13 ff.; Winborg & Landström (2001), p. 237.

³¹³ Fueglistaller, Müller & Volery (2008), S. 316. Vgl. ferner Winborg & Landström (2001), p. 237.

³¹⁴ Die G10 Staaten haben 1975 den Basler Ausschuss für Bankenaufsicht gegründet. Dieser setzt sich zusammen aus hochrangigen Vertretern der Bankenaufsichtsinstanzen und Zentralbanken von Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Kanada, Luxemburg, den Niederlanden, Schweden, der Schweiz, Spanien, den USA und dem Vereinigten Königreich. Vgl. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004), S. 1. Vgl. ferner Müller (2008c), S. 20 f.

Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht hat 1988 die „Internationale Konvergenz der Eigenkapitalbemessung und Eigenkapitalanforderung für Banken“, „Basel I“ herausgegeben. Im Jahre 2004 wurde anschliessend der „New Basel Capital Accord“ unter dem Namen „Basel II“ publiziert. Dieser richtet sich nicht mehr nur an die Banken, sondern direkt an die Kreditnehmer („Mindestkapitalanforderungen“) und somit auch an die Klein- und Mittelunternehmen. Somit spielt auch für KMU bei der Kreditvergabe sowie der Bestimmung der Kreditkonditionen das interne Corporate Governance Rating eine massgebliche Rolle (insbesondere zur Abschätzung der Kredit- und Marktrisiken sowie operationellen Risiken). Vgl. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004), S. 1 ff. Als Reaktion auf die bisherigen Schwächen der Bankenregulierung, die durch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise 2007-2009 aufgedeckt wurden, wurde ein neues Reformpaket unter dem Namen Basel III publiziert. Vgl. für ausführliche Informationen dazu Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2010).

wird zur Gewährung eines Bankkredits auch von KMU ein Rating gefordert, das die Unternehmenssituation detailliert widerspiegelt.³¹⁵ Darauf basierend werden die Kreditmöglichkeiten sowie Kreditkonditionen (individuelle Zinsfestlegung) definiert. Neben quantitativen Aspekten erfasst dieses Rating zusätzlich auch qualitative Merkmale wie das Alter und die Qualifikation des Unternehmers sowie die operationellen Risiken (z.B. unzulängliche interne Abläufe, mangelnde Personalqualität oder Systemfehler).³¹⁶ „Die Kreditwürdigkeit wird nach Kriterien zu Management und Unternehmung (Soft Factors) beurteilt und die Kreditfähigkeit nach finanzwirtschaftlichen Faktoren (Hard Factors).“³¹⁷ Diese Forderung nach einem Rating steigert indirekt die Transparenzanforderungen des Kapitalmarkts.³¹⁸

„Die umfassende, objektive und präzise Unternehmensanalyse ist Voraussetzung jeder erfolgreichen Finanzierung, sie ist die Basis bedarfsorientierter und effizienter Kapitalbeschaffung. Es sind die Verlässlichkeit der Inhalte und die Präzision der Beschreibung, die das Mass an interner wie externer Transparenz bestimmen und damit letztlich die Attraktivität des Chance-Risiko-Profiles für Kapitalgeber. Eine sorgfältige Analyse ist kein Selbstzweck, vielmehr zeigt sie, welche Veränderungen erforderlich sind, um, die volle Kraft auf die Strasse bringen zu können‘. Doch trotz dieser Notwendigkeit finden sich Analyse und entsprechende Ergebnisse von mittelständischen Unternehmen zu selten in deren Unterlagen wieder. Damit nutzt der Mittelstand Spielräume nicht, die ihm mit der angemessen[en] Unternehmensanalyse unweigerlich zur Verfügung stünden.“³¹⁹

Das sich rasch verändernde Marktumfeld erfordert die Erschliessung neuer Finanzierungswege. Unternehmer, die die Aufnahme von neuem Fremd- oder Eigenkapital frühzeitig planen und dabei immer das Unternehmensinteresse in den Vordergrund stellen, haben in der Regel eine bessere Ausgangssituation. Eine gute Strategie, eine wirksame Führung und Kontrolle, zusammengefasst eine effektive Corporate Governance in KMU, kann äusserst wertvoll sein.³²⁰

³¹⁵ Vgl. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004), S. 1; Müller (2008c), S. 17 ff.; Staub (2009), S. 42.

³¹⁶ Vgl. Meyer & Lorenzen (2003), S. 3 ff.; Müller (2004), S. 50 f.; Picot & Classen (2008), S. 23 f.

³¹⁷ Müller (2004), S. 50.

³¹⁸ Vgl. Meyer & Lorenzen (2003), S. 3 ff.; Müller (2004), S. 50 f.; Picot & Classen (2008), S. 23 f.

³¹⁹ Grunow (2010), S. 1 f.

³²⁰ Vgl. Picot & Classen (2008), S. 130; Staub (2009), S. 42; Winborg & Landström (2001), p. 237. Vgl. ferner OECD (2009), p. 43.

2.3.3.2 *Ressourcenmanagement*

Gutes Ressourcenmanagement kann für Klein- und Mittelunternehmen zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal werden. Gemäss Barney (1986) gibt es, basierend auf unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich des zukünftigen Werts einer Strategie, zwei Varianten, wie Unternehmen einen kompetitiven Wettbewerbsvorteil erreichen können.³²¹

1. Einerseits definiert und bezieht das Unternehmen zukünftig strategisch wichtige Ressourcen zu einem guten Preis und kann diese in Zukunft gewinnbringend für das Unternehmen einsetzen.
2. Andererseits haben Konkurrenzunternehmen falsche Potentialvorstellungen von gewissen strategischen Ressourcen, was einen tieferen Preis zur Folge hat.

Es erscheint wichtig, dass sich KMU frühzeitig Gedanken zur Ressourcenplanung machen, um strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren. Für KMU ist es häufig bereits schwierig, qualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren³²², finanzielle Mittel zu beschaffen oder Skaleneffekte zu generieren.³²³ KMU sind viel kleiner als Grossunternehmen und in der Regel lokal orientiert, was die Ressourcenbeschaffung zusätzlich erschweren kann. Gefragt sind innovative Ideen und vorausschauende Strategien, um diesen Herausforderungen proaktiv zu begegnen.³²⁴ Aber neben diesen unternehmerischen Gedanken und Plänen sollte ein weiterer wichtiger strategischer Faktor nicht missachtet werden: die nötige Portion Glück. Dies erfordert Flexibilität, um auf kurzfristige Chancen reagieren zu können und die Kreativität zu fördern.³²⁵

2.3.3.3 *Nachfolgeplanung*

Die Nachfolgeplanung – sowohl auf Führungs- als auch auf Eigentumsebene – ist eine der grössten und gleichzeitig wichtigsten kritischen Herausforderungen von Klein- und Mittelunternehmen.³²⁶ In KMU sollte langfristig eine professionelle und seriöse Nachfolgeplanung erarbeitet werden.³²⁷ Denn die Planung und Abwicklung der Unterneh-

³²¹ Vgl. Barney (1986), p. 1233 ff. Vgl. ferner Ong, Ismail & Goh (2010), p. 374.

³²² Vgl. dazu auch Reinemann (2011), S. 69 ff..

³²³ Vgl. Krämer (2003), S. 21. Vgl. ferner McAdam (2002), p. 38; Wiesner, McDonald & Banham (2007), p. 240.

³²⁴ Vgl. Wiesner, McDonald & Banham (2007), p. 240.

³²⁵ Vgl. Ong, Ismail & Goh (2010), p. 387. Vgl. ferner Barney (1986), p. 1232 ff..

³²⁶ Vgl. Chua, Chrisman & Sharma (2003), S. 89 ff.; Handler (1994), p. 133 ff.; Meyer, Widmer & Stocker (2008), S. 8; Papesch (2010), S. 47 ff.; Sharma (2004), p. 19 ff..

³²⁷ Vgl. bspw. Stephan (2002) für ausführliche Informationen zur Nachfolgeplanung in Familienunternehmen.

mensnachfolge erfordert eine relativ lange Vorlaufzeit, da jederzeit ungeplante Ereignisse eintreten können, die unter Umständen rasches Handeln erfordern.³²⁸ Im Rahmen der Nachfolgeplanung sollte sichergestellt werden, dass die Auswahl eines potentiellen Nachfolgers weder aufgrund der Familienzugehörigkeit noch sonstiger persönlicher Beziehungen erfolgt. Massgebend sind fachliche und persönliche Qualifikationen.³²⁹

Um eine erfolgreiche Nachfolgeplanung sicherstellen zu können, ist es wichtig, dass das Unternehmen über eine klare Strategie verfügt, die transparent kommuniziert wird. Es ist wichtig, dass qualifizierte Mitarbeitende rekrutiert und ausgebildet werden, um den internen Wissenstransfer sicherstellen zu können. Zudem sollte das Unternehmen über eine solide finanzielle Basis mit genügend Eigenmitteln verfügen. Von Vorteil wäre eine strikte Trennung zwischen den materiellen Aspekten des Unternehmens bzw. der Familie / dem Privatbesitz.³³⁰

Ein Unternehmen, das in der Lage ist, eine qualifizierte Unternehmensnachfolge sicherzustellen, kann dadurch den langfristigen Erfolg einer KMU sichern. Eine ungeklärte Unternehmensnachfolge hingegen kann die Existenz des KMU gefährden.³³¹

2.3.3.4 *Globalisierung*

„(...) many of the traditional problems facing SMEs – lack of financing, difficulties in exploiting technology, constrained managerial capabilities, low productivity, regulatory burdens – become more acute in a globalized, technology-driven environment.”³³²

Der Begriff Globalisierung bezeichnet aus volkswirtschaftlicher Sicht das wirtschaftliche Zusammenwachsen von Ländern sowie die globale Integration der Güter- und Finanzmärkte.³³³ Der Trend zu stärkerer Globalisierung ist bereits seit rund einem halben Jahrhundert erkennbar. Seit den 1970er Jahren – mit der Aufgabe des Bretton-Woods-

³²⁸ PricewaterhouseCoopers [PWC] (2005a), S. 22 f.

³²⁹ Vgl. Beck & Rodgers (2008), p. 62 f; Picot & Classen (2008), S. 130.

³³⁰ Vgl. Forstmoser (2004), S. 484; von Moos (2002), S. 46.

³³¹ Picot & Classen (2008), S. 129.

³³² OECD (2000), p. 1.

³³³ Donges (1998), S. 1.

Abkommens im Jahre 1973³³⁴ – fand ein Übergang von der Internationalisierung zur Globalisierung statt.³³⁵ Lange Zeit wurden die Folgen der Globalisierung vorwiegend aus der Perspektive von Grossunternehmen gesehen. Die Klein- und Mittelunternehmen sind erst seit kurzer Zeit in den Fokus der Globalisierungsdiskussionen gerückt, obwohl diese sowohl indirekt als auch direkt ebenso von den Auswirkungen der Globalisierung betroffen sind.³³⁶

Die *direkte* Betroffenheit zeigt sich insbesondere bei KMU, die bereits seit längerer Zeit im internationalen Marktumfeld aktiv sind, oder bei Unternehmen, die seit kurzem Rohstoffe international beschaffen oder ihre Produkte und Dienstleistungen exportieren.³³⁷ Die *indirekte* Betroffenheit der Auswirkungen der Globalisierung zeigt sich durch die internationale Tätigkeit der Kunden (insbesondere Grosskunden) eines Klein- und Mittelunternehmens. Der internationale Wettbewerb führt zu einem verstärkten Kostendruck, den diese international agierenden Kunden an ihre Zulieferer weiterreichen.³³⁸ Es ist unbestritten, dass sich als Folge der Globalisierung ein verstärkter Wettbewerb auf allen Ebenen niederschlägt.³³⁹ Gemäss einer Studie von Bamberger und Wrona (1997) sind für KMU der erhöhte Kostendruck und die hohe Kapitalintensität die grössten Herausforderungen der Globalisierung. KMU sind sowohl einem intensivierten Wettbewerb auf den Produkt- und Dienstleistungsmärkten als auch einem verstärkten Ressourcenwettbewerb (Human- und Finanzkapital) ausgesetzt.³⁴⁰

Diverse Studien zeigen, dass Klein- und Mittelunternehmen in der heutigen Zeit ihr Tätigkeitsfeld bereits relativ früh – direkt oder indirekt – international ausrichten.³⁴¹ KMU, die sich direkt im internationalen Marktumfeld bewegen, sollten sicherstellen, dass sie intern über die erforderliche internationale Marktkenntnis sowie Führungs-

³³⁴ Das nach dem zweiten Weltkrieg neu geordnete internationale Währungssystem mit festen Wechselkursen (mit dem goldhinterlegten US-Dollar als Leitwährung) wurde Bretton-Woods-Abkommen genannt. Dieses Abkommen wurde im Jahre 1944 unterzeichnet. Als Ziel des Bretton-Woods-Abkommens galt das expansive und balancierte Wachstum des internationalen Handels. Zur Kontrolle und Durchsetzung dieses Abkommens wurde die Weltbank sowie der Internationale Währungsfonds (IWF) gegründet. Vgl. für ausführliche Informationen zum Bretton-Woods-Abkommen bspw. Aschinger (1978) und Van Dormael (1978).

³³⁵ Vgl. Amin & Thrift (1994), p. 2; Hausch (2004), S. 153.

³³⁶ Vgl. Hausch (2004), S. 156 ff.; Wesel (2010), S. 124 ff..

³³⁷ Vgl. Hausch (2004), S. 156.

³³⁸ Vgl. Hausch (2004), S. 156 ff..

³³⁹ Vgl. Rajan & Zingales (2000), p. 16 ff..

³⁴⁰ Vgl. Bamberger & Wrona (1997), S. 721 ff.. Vgl. ferner Hausch (2004), S. 156 ff. für ausführlichere Informationen.

³⁴¹ Vgl. Reynolds (1997), p. 79 ff.. Vgl. ferner Gabrielsson (2007b), p. 693; Hausch (2004), S. 156 f.; Wesel (2010), S. 138 ff..

kompetenz verfügen.³⁴² Die Studie von Zahra, Neubaum und Naldi (2007) bestätigt, dass sich das Eigentum und die gute Führung positiv auf die Internationalisierungs-Bestrebungen und den Wissens-Aufbau eines KMU auswirken. Wenn die Geschäftsleitung am Unternehmen beteiligt ist und wenn externe, unabhängige Board-Mitglieder vertreten sind, dann wird in der Regel mehr in den Wissens-Aufbau investiert und die Kenntnisse über internationale Märkte und Technologien werden verbessert.³⁴³ Die externen Board-Mitglieder sollten einerseits die Geschäftsleitung dazu motivieren, dass in den Aufbau von Wissen investiert wird (ein langfristiger Prozess) und andererseits direkt eigenes Wissen und Kontakte zur Verfügung stellen.³⁴⁴

2.3.3.5 *Strategisches Management*

“Die Strategie eines Unternehmens umfasst die Bestimmung der langfristigen Ziele sowie die Festlegung der Massnahmen, welche notwendig sind, um diese Ziele zu erreichen. Dazu gehören insbesondere auch Fragen, wie die Chancen aus sich verändernden Rahmenbedingungen genutzt werden können, bzw. wie den entsprechenden Risiken zu begegnen ist.”³⁴⁵

Im klassischen Verständnis wird Strategie als rational geplanter Massnahmenplan definiert.³⁴⁶ Gemäss Mintzberg (1987) muss eine Strategie aber nicht immer das Resultat einer formalen rationalen Planung sein, sondern kann durchaus auch einen anderen Ursprung haben.³⁴⁷ Das strategische Management³⁴⁸ ist sowohl für Grossunternehmen als auch für Klein- und Mittelunternehmen sehr wichtig.³⁴⁹ Aber Klein- und Mittelunternehmen sind nicht einfach eine kleinere Version der Grossunternehmen.³⁵⁰ Vielmehr unterscheiden sich KMU, insbesondere in folgenden Bereichen, teilweise stark von

³⁴² Vgl. Gabrielsson (2007b), p. 693. Vgl. ferner Wesel (2010), S. 138.

³⁴³ Vgl. Zahra, Neubaum & Naldi (2007), p. 309 ff.. Vgl. ferner George, Wiklund & Zahra (2005), p. 210 ff., die eine Studie zur Relation von Eigentum und Internationalisierung von KMU in Schweden durchgeführt haben.

³⁴⁴ Vgl. Short, Keasey, Wright & Hull (1999), p. 399 ff.. Vgl. ferner Gabrielsson (2007b), p. 693; Sanders & Carpenter (1998), p. 158 ff.; Zahra, Neubaum & Naldi (2007), p. 311.

³⁴⁵ Meyer, Widmer & Stocker (2008), S. 15.

³⁴⁶ Vgl. Schauf (2006), S. 67.

³⁴⁷ Vgl. Mintzberg (1987), p. 12 ff.. Er definiert die sog. “fünf Ps” der Strategie: *Plan, Ploy, Pattern, Position and Perspective*. Siehe ausführliche Erläuterungen dazu in Schauf (2006), S. 68.

³⁴⁸ Das strategische Management enthält vier eigentliche Phasen: 1. Die strategische Zielplanung, 2. Die strategische Analyse, 3. Die Strategieformulierung und 4. Die Strategieimplementierung. Ausführliche Erläuterungen zu den einzelnen Phasen im Kontext der KMU enthält Schauf (2006), S. 70 ff.

³⁴⁹ Vgl. Weissman (2006), S. 121 ff.: „Die Strategie ist das Herzstück des Unternehmenserfolgs.“ (S. 121).

³⁵⁰ Vgl. Dandridge (1979), p. 53; Welsh & White (1981), p. 18.

Grossunternehmen: in der Interaktion mit den Anspruchsgruppen, den Skaleneffekten sowie fehlenden Ressourcen wie Zeit, Mitarbeitende und Wissen.³⁵¹ Somit hat auch das strategische Management andere Kriterien zu erfüllen. KMU sollten sich bspw. aufgrund der limitierten Ressourcen auf eine strategische Ausrichtung fokussieren, so dass keine unterschiedlichen organisatorischen Anforderungen erforderlich sind.³⁵²

Die organisatorischen Stärken von KMU liegen primär in der einfachen Kommunikation, den flachen Hierarchien und der intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden,³⁵³ Eigenschaften, die für KMU kurzfristig mehr Wert haben als eine formale, schriftlich fixierte Unternehmensstrategie.³⁵⁴ Mögliche Gründe, warum in Klein- und Mittelunternehmen häufig auf eine formelle strategische Planung verzichtet wird, sind:³⁵⁵

- Eingeschränkte Kenntnis zum Ablauf der strategischen Planung sowie über die intern existierende Chancen und Möglichkeiten
- Misstrauen gegenüber betriebswirtschaftlichen Methoden
- Uneingeschränktes Selbstvertrauen in die eigene Leistung
- Traditionsdenken
- Potentieller Flexibilitätsverlust
- Auslastung der Geschäftsleitung durch das operative Tagesgeschäft
- Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden.

Aber das Nichtvorhandensein von formalen strategischen Plänen bedeutet nicht, dass KMU über keine Unternehmensstrategie verfügen. Vielmehr hat der Unternehmer sehr häufig eine klare Strategie im Kopf, erachtet es aber als unwichtig, diese schriftlich zu

³⁵¹ Vgl. Curtis (1984), p. vii / 13: „(...) the strategic planning techniques used to guide the affairs of large businesses are not appropriate for smaller businesses. Many such techniques cannot be used in smaller businesses at all because of differences in scale of operations; few appear to account fully for the limited resources (including time) of the typical small business. None explicitly includes the personal characteristics of the important people in the business so that the strategy reflects their strengths and weaknesses and satisfies their personal needs and objectives. (...) Smaller businesses frequently cannot afford to hire the necessary specialized staff to perform accounting, personnel, or legal functions, and many smaller companies even have troubles meeting fees of external professionals retained to perform these functions. The cost structure of smaller businesses is also different from that of larger business.” Vgl. ferner Fueglistaller (2004a), S. 30 ff.; Fueglistaller & Schrettle (2008), S. 1; Shuman & Seeger (1986), p. 8.

³⁵² Vgl. Beck & Rodgers (2008), p. 62; Ebben & Johnson (2005), p. 1250 ff.. Vgl. ferner Pil & Holweg (2003), p. 33.

³⁵³ Vgl. Schauf (2006), S. 67.

³⁵⁴ Pfohl (2006b), S. 91 ff..

³⁵⁵ Scharpe (1992), S. 43 f..

erfassen.³⁵⁶ Die strategische Planung erfolgt eher unstrukturiert, sporadisch und inkrementell.

Um zukünftige Entwicklungen rechtzeitig zu antizipieren sowie neue Trends frühzeitig erfassen zu können und intern zu kommunizieren, wäre aber genau diese formale, schriftliche Strategieerarbeitung äusserst wichtig. Denn es darf nicht vergessen werden, dass eine gute Strategie die Voraussetzung für die zukünftige Daseins-Vorsorge darstellt.³⁵⁷ Klein- und Mittelunternehmen, die Chancen frühzeitig erkennen und wahrnehmen, können sich dadurch einen langfristigen Wettbewerbsvorteil sichern.³⁵⁸

2.3.3.6 Fazit: Grösste Herausforderungen der KMU

Die grösste Herausforderung vieler Klein- und Mittelunternehmen ist die (externe) Finanzierung. KMU sollten ihre Corporate Governance verbessern, um (günstigere) Kredite zu erhalten und dadurch die Kapitalkosten senken zu können. Eine weitere grosse Herausforderung ist die Nachfolgeregelung, die in vielen KMU zu spät oder gar nicht geplant wird. Dadurch kann der langfristige Erfolg eines Unternehmens in Gefahr sein. Eine dritte kritische Herausforderung sind die Auswirkungen und Folgen der immer stärker werdenden Globalisierung und dem daraus resultierenden verstärkten Wettbewerb auf den Produkt-, Kapital und Absatzmärkten. Die strategische Planung gilt als weitere wichtige Herausforderung. Auch in KMU ist es wichtig, dass frühzeitig eine Richtung vorgegeben wird und ein Ziel vor Augen steht, um den langfristigen Erfolg eines KMU zu sichern.

In *Tabelle 5* werden die wichtigsten Herausforderungen der KMU zusammengefasst und die Folgen für die Corporate Governance dargestellt.

³⁵⁶ Vgl. Jennings & Graham (1997), p. 64 ff.; Mugler (2005), S. 98 f..

³⁵⁷ Vgl. Nagel (2002), S. 9; Schauf (2006), S. 67; Wesel (2010), S. 139. Vgl. ferner Lurie (1987), p. 90 ff.; Peel & Bridge (1998), p. 848 ff. und Stonehouse & Pemberton (2002), p. 858, zwei empirische Studien aus Grossbritannien, die die Relevanz der strategischen Planung für KMU untersucht haben.

³⁵⁸ Vgl. Fueglistaller & Schrettle (2008), S. 1 f.; Rabbe & Schulz (2007), S. 13. Vgl. ferner Wiesner, McDonald & Banham (2007), p. 242.

Tabelle 5: Zusammenfassung der kritischen Herausforderungen der KMU

	Wichtigste Herausforderungen	Folgen für die Corporate Governance	
Herausforderungen	Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Vorwiegend über Eigenkapital finanziert - Fremdkapitalfinanzierung ist relativ teuer und oft schwierig zu erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> - Mehr Transparenz; klare Strukturen erlauben eine bessere Risikoabschätzung und können Kapitalkosten senken
	Ressourcenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Äusserst wichtig sind die Ressourcen Mitarbeitende und Finanzierung - Wichtig, dass relevante Ressourcen zu günstigen Konditionen bezogen werden können 	<ul style="list-style-type: none"> - Gute Struktur und klare Prozesse wichtig für vorausschauende Planung - Direkter Kontakt zu wichtigen Ressourcengebern von Vorteil
	Nachfolgeplanung	<ul style="list-style-type: none"> - Eigentümer- und Führungsnachfolge rechtzeitig planen 	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmässige, strukturierte Nachfolgeplanung als wichtigste Komponente der guten Corporate Governance
	Globalisierung	<ul style="list-style-type: none"> - Direkte vs. indirekte Globalisierungsbetroffenheit - Gute Markt- und Konkurrenzanalyse wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> - Sowohl interne als auch externe Corporate Governance Mechanismen relevant - Board-Kenntnisse und Erfahrung können erfolgsentscheidend sein
	Strategisches Management	<ul style="list-style-type: none"> - Strategie einer KMU ist nicht vergleichbar mit der Strategie eines Grossunternehmens - In KMU wird die Strategie nur selten schriftlich erarbeitet, oft ist sie nur im Kopf des Unternehmers 	<ul style="list-style-type: none"> - Bedeutung einer guten, durchdachten Strategie hervorheben - Wichtig, dass strategische Ziele periodisch überprüft und angepasst werden

Quelle: Eigene Darstellung

2.3.4 Zusammenfassung und Folgerungen für die Corporate Governance in KMU

Die erläuterten Charakteristika und kritischen Herausforderungen der Führung und Aufsicht von Klein- und Mittelunternehmen können als Treiber der intensivierten KMU-spezifischen Corporate Governance Diskussion gesehen werden. Damit KMU diesen Charakteristika und Herausforderungen proaktiv begegnen können, ist eine nachhaltige Führungs- und Organisationsstruktur unumgänglich. Dies erfordert anfänglich eine gewisse Investition, längerfristig können KMU aber stark davon profitieren und den nachhaltigen Unternehmenserhalt positiv beeinflussen.

Aus den genannten unterschiedlichen Erfolgsfaktoren der KMU im Vergleich zu Grossunternehmen lassen sich erste wichtige Unterschiede der Corporate Governance in KMU ableiten.³⁵⁹

- Der Unternehmer und die verschiedenen Anspruchsgruppen haben eine zentrale Rolle, die berücksichtigt werden sollte.
- Eine frühzeitige, professionelle Nachfolgeplanung soll den nachhaltigen Erfolg eines KMU sicherstellen.
- Die Flexibilität und Unabhängigkeit, die insbesondere aus der reduzierten Betriebsgrösse resultiert, sollte sich auch in spezifischen KMU Empfehlungen widerspiegeln.
- Der illiquide Aktienmarkt der KMU bewirkt ein höheres Risiko für Fremdkapitalgeber, das durch eine klare Strategie und mehr Transparenz minimiert werden sollte. Gleichzeitig sollte dadurch die Fremdkapital-Aufnahme vereinfacht und die Kapitalkosten reduziert werden.
- Die intensivierete Globalisierung birgt in verschiedener Hinsicht neue Herausforderungen für KMU, die proaktiv bearbeitet werden sollten.

Es soll keineswegs das Ziel sein, dass für KMU weitere administrative Hürden entstehen. Im Vordergrund steht die Idee der Unterstützung und Hilfestellung von Unternehmern. Klein- und Mittelunternehmen sollen mit Hilfe einer vorausschauenden, regelmässig angepassten Strategie und optimalen Strukturen und Prozessen die Chancen optimal nutzen sowie potentiellen Herausforderungen rechtzeitig begegnen und Lösungsansätze definieren.

³⁵⁹ Vgl. auch Becker & Ulrich (2008), S. 264 ff..

3 Theoretische Grundlagen der Corporate Governance in KMU

3.1 Von der Corporate Governance für Publikumsgesellschaften zur Corporate Governance in KMU

3.1.1 Entstehung der Corporate Governance Diskussion

Die Corporate Governance Diskussion hat ihren Ursprung in den USA und kann auf die Zeit der Entstehung des modernen Unternehmens zurückgeführt werden.³⁶⁰ Historisch betrachtet, war bei der Mehrheit der Unternehmen in den ersten Jahren nach der Entstehung Eigentum und Kontrolle sowie die Unternehmensführung in einer Hand.³⁶¹ Die Frage der zunehmenden Wachstumsfinanzierung stellte sich häufig erst nach ein paar Jahren. In den USA und Grossbritannien wurde dieses Unternehmenswachstum traditionell am Kapitalmarkt finanziert. In Kontinentaleuropa stand eine Finanzierung über Banken im Vordergrund.³⁶²

Folge dieser externen Finanzierung ist die Problematik der Trennung von Eigentum und Kontrolle, die Adam Smith bereits 1776 in seinem Werk „*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*“ erörtert hat.

„The directors of such companies, however, being the managers rather of other people’s money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own (...) Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less, in the management of the affairs of such a company.“³⁶³

Smith (1776) hat die Problematik der Trennung von Eigentum und Kontrolle als „*other people’s money*“-Problem beschrieben: Individuen tendieren dazu, ihre persönlichen Angelegenheiten und Interessen verantwortungsbewusster wahrzunehmen als die Interessen und Aufgaben Dritter.³⁶⁴ Berle und Means (1932) haben diese Diskussi-

³⁶⁰ Shleifer & Vishny (1997), p. 738.

³⁶¹ Vgl. Nötzli Breinlinger (2007), S. 29. Vgl. dazu auch *Kapitel II2.2.2 Phasen des Unternehmenslebenszyklus*.

³⁶² Vgl. Nötzli Breinlinger (2007), S. 29.

³⁶³ Vgl. Smith (1776), Book 5, Chapter 1, Part III, Article I, 2.18..

³⁶⁴ Vgl. Smith (1776), Book 5, Chapter 1, Part III, Article I, 2.18.. Vgl. ferner Hirschey (2003), p. 72.

on in ihrem Pionieraufsatz „*The modern Corporation and Private Property*“ in den Dreissigerjahren des 20. Jahrhunderts neu aufgerollt und erörtert. Die Interessenkonflikte zwischen den Investoren bzw. Eigentümern (Prinzipal) und der Unternehmensführung (Agenten), das sog. *agency problem*³⁶⁵, wurde zunehmend komplexer:

*“Finally in the corporate system, the “owner” of industrial wealth is left with a mere symbol of ownership while the power, the responsibility and the substance which have been an integral part of ownership in the past are being transferred to a separate group in whose hands lies control.”*³⁶⁶

Im Kern geht es um die Ausgestaltung der Beziehungen zwischen den beiden Parteien, wobei der Agent die Aufgaben im Interesse der Prinzipale wahrnimmt. Diese Trennung zwischen Eigentum (Eigentümer/Investoren als Kapitalgeber und Träger des Risikos) und Kontrolle (Unternehmensführung als Entscheidungsbefugte), kann zu den erwähnten Interessenkonflikten führen. Es muss sichergestellt sein, dass nicht die persönlichen Interessen der Unternehmensführung in den Vordergrund gestellt werden.³⁶⁷

Der eigentliche Begriff der Corporate Governance³⁶⁸ existiert seit den 1980er Jahren, hat aber erst durch die Publikation des Cadbury Reports³⁶⁹ wirklich Anwendung gefunden. Den Grundstein³⁷⁰ zur heutigen Corporate Governance Forschung haben in den 1970er Jahren Jensen und Meckling (1976) mit der Publikation „*Theory of the Firm*“ gelegt. In der Zeit von 1970/80 war die Corporate Governance Forschung primär auf amerikanische Firmen und Märkte fokussiert. Untersucht wurden die Zusammensetzung des Boards, die Eigentümer-Struktur sowie die Agenturtheorie.³⁷¹ In den USA ist dieser Fokus bis heute erhalten geblieben.³⁷²

Die Agenturtheorie sowie die Fokussierung auf das amerikanische Corporate Governance System wurden erst Anfang der neunziger Jahre allmählich in Frage gestellt.³⁷³ Anfänglich wurde die Forschung vorwiegend auf weitere grosse Volkswirtschaften wie Japan, Deutschland und Grossbritannien ausgedehnt. Diese Wirtschaftsnationen

³⁶⁵ Ausführliche Informationen zur Agenturtheorie folgen in *Kapitel II3.2.2 Agenturtheorie*.

³⁶⁶ Vgl. Berle & Means (1932), p. 68.

³⁶⁷ Vgl. Jensen & Meckling (1976), p. 308.

³⁶⁸ Vgl. *Kapitel I4.3 Definition der Corporate Governance* für eine ausführliche Begriffserläuterung.

³⁶⁹ Cadbury Report (1992).

³⁷⁰ Denis (2001), p. 193.

³⁷¹ Shleifer & Vishny (1997).

³⁷² Vgl. Denis & McConnell (2003), p. 1 f..

³⁷³ Vgl. Roe (1994), p. 263 ff..

zeichnen sich durch grosse Unterschiede in Bezug auf die Eigentümer-Struktur und die Struktur der Aufsichtsgremien aus.³⁷⁴ Seit der Jahrtausendwende werden nun auch weitere Länder und deren Corporate Governance Systeme erforscht.³⁷⁵

Seit 2000 wird die Corporate Governance insbesondere wegen der zahlreichen Konkurse, Bilanzfälschungen und kriminellen Machenschaften als ein sehr wichtiger Bereich der modernen Management-Lehre anerkannt.³⁷⁶ In jüngster Vergangenheit hat sich die Corporate Governance Forschung explosionsartig ausgebreitet und fokussiert sich sowohl auf entwickelte Volkswirtschaften als auch auf Entwicklungsländer.³⁷⁷ Seit geraumer Zeit wird der Ruf nach einem holistischen Corporate Governance Modell stärker,³⁷⁸ ein Modell, das nicht nur einen Teilaspekt der Unternehmensführung berücksichtigt (bspw. die Zusammensetzung des Boards), sondern alle Aspekte und insbesondere auch die internationale Betrachtung einbezieht.³⁷⁹

3.1.2 Corporate Governance in KMU

3.1.2.1 Entstehung

Die Corporate Governance „eines Unternehmens wird durch externe Rahmenbedingungen wie beispielsweise nationale Standortgegebenheiten und rechtliche Regelungen sowie unternehmensspezifische Elemente, welche die Entscheidungs-, Einfluss-, und Kontrollstrukturen eines Unternehmens determinieren, bestimmt“.³⁸⁰ Die Corporate Governance hat eine doppelte Funktion, sie regelt sowohl das Innen- als auch das Aussenverhältnis eines Unternehmens:³⁸¹

Im *Innenverhältnis* regelt die Corporate Governance:

- die Festlegung der Organisation inkl. Zuteilung der Aufgaben und Kompetenzen
- die Oberleitung der Gesellschaft sowie die Erteilung der dazu notwendigen Weisungen
- die Finanzplanung und Finanzkontrolle.

³⁷⁴ Vgl. Denis & McConnell (2003), p. 1 f..

³⁷⁵ Vgl. Denis & McConnell (2003), p. 1 f..

³⁷⁶ Vgl. Jensen (2001), p. 8; Monks & Minow (2008), p. 1.

³⁷⁷ Vgl. Denis & McConnell (2003), p. 1 f..

³⁷⁸ Vgl. Daily, Dalton & Cannella (2003), p. 371. Vgl. ferner Hilb (2005), S. 8; Hung (1998), p. 104 ff.; Werder (2003), S. 4 f..

³⁷⁹ Vgl. Hilb (2011), S. 6 f.; Hung (1998), p. 108 f..

³⁸⁰ Pfohl (2006b), S. 87.

³⁸¹ Vgl. Müller (2003), S. 3; Müller (2004), S. 40 f.. Vgl. ferner Koeberle-Schmid, Witt & Fahrion (2010), S. 162.

Im *Aussenverhältnis* werden durch die Corporate Governance folgende Bereiche geregelt:

- die Kreditwürdigkeit bzw. das Rating bei Banken
- die Beziehungen zu Lieferanten und Kunden sowie die Zertifizierung von Board-Mitgliedern
- die Due Diligence im Zusammenhang mit einem Verkauf oder Beteiligungen
- die Verantwortlichkeitsprozesse.

Gemäss dieser doppelten Funktion der Corporate Governance wird deutlich erkennbar, dass diese Themenbereiche auch für Klein- und Mittelunternehmen von grosser Bedeutung sind.³⁸² Damit KMU langfristig erfolgreich sein können, sind gute Strukturen und Prozesse erforderlich.³⁸³ Im Innenverhältnis soll die Corporate Governance in KMU dazu beitragen, dass eine aktive Nachfolgeplanung erfolgt, das Unternehmen effizienter wird und langfristig der administrative Aufwand reduziert werden kann. Im Aussenverhältnis soll eine Vertrauenskultur entstehen, um die externe Finanzierung sicherstellen zu können und auf die Folgen der Globalisierung rechtzeitig reagieren zu können.³⁸⁴ In Familienunternehmen kann als dritter Bereich die Familienorientierung ergänzt werden.

Die Diskussion der Corporate Governance in KMU wurde lange Zeit national wie international vernachlässigt.³⁸⁵ In letzter Zeit hat das Thema aber grosses Interesse erfahren. Eine Tendenz und Bereitschaft zur Verankerung der Corporate Governance Thematik innerhalb der internationalen KMU-Forschung ist erkennbar.³⁸⁶ Soweit die Forderung nach Corporate Governance und somit verstärkter Transparenz das Innenverhältnis betrifft, dürfte diese von den KMU ohne grösseren Einwände umgesetzt werden.³⁸⁷ Bedingt durch den internationalen Wettbewerb ist es für KMU immer wichtiger, ihre Effektivität zu erhöhen, wobei insbesondere den Bereichen Controlling und Reporting eine Schlüsselfunktion zuzuschreiben ist.³⁸⁸ Sobald die Forderung nach mehr Transparenz jedoch das Aussenverhältnis der KMU betrifft, werden sich erhebliche Herausforderungen ergeben. KMU werden sich davor fürchten, dass zu viele In-

³⁸² Vgl. Müller (2003), S. 3; Müller (2004), S. 40 f..

³⁸³ Forstmoser (2004), S. 481 ff.; Müller & König (2011), S. 125 ff..

³⁸⁴ Vgl. European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 13 ff.; Hausch (2004), S. 4 ff..

³⁸⁵ Vgl. Tan & Tan (2004), p. 3.

³⁸⁶ Vgl. Abor & Adjasi (2007), p. 116 f.; Chrisman, Chua & Sharma (2003), p. 32 f.; Huse (2007), p. xiii; Zahra, Neubaum & Huse (2000), p. 948 f..

³⁸⁷ Vgl. Hausch (2004), S. 313 f.; Ulrich (2011), S. 319.

³⁸⁸ Vgl. Tan & Tan (2004), p. 4.

formationen öffentlich zugänglich sind und sie somit ihren Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Konkurrenten verlieren werden.³⁸⁹ Es gilt, diesem Dilemma spezifisch entgegenzuwirken und eine optimale Lösung für beide Sichtweisen zu finden; die neuen Herausforderungen müssen gemeistert werden, ohne die Stärken der KMU zu gefährden.³⁹⁰

3.1.2.2 *Bedeutung der guten Corporate Governance in KMU*

„Eine aussagekräftige und realistische Unternehmensplanung sowie eine Kontrolle der Zielerreichung einschliesslich einer Analyse der Abweichungen sollten auch für mittelständische Unternehmen selbstverständlich sein.“³⁹¹

Denn wenn „(...) ein Unternehmen nicht konsequent geführt und kontrolliert [wird], wird es wohl kaum über Jahre hinaus erfolgreich sein.“³⁹² Trotz der oft vorzufindenden Personalunion von Eigentümer und Unternehmensführung sind auch in KMU Probleme der fehlenden Transparenz, Führung und Kontrolle erkennbar, und Interessenkonflikte zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen müssen gelöst werden.³⁹³ In KMU erfolgt die operative Geschäftsleitung meist professionell, häufig aber fehlt eine unabhängige Überwachungs- und Kontrollinstanz.³⁹⁴ Insbesondere in kleineren Unternehmen ist es zwar möglich, dass diese Aufgaben von den gleichen Personen wahrgenommen werden, aber es ist wichtig, dass die Aufgaben und Kompetenzen der beiden Organe eindeutig definiert und voneinander abgegrenzt werden.³⁹⁵ In Familienunternehmen ist zusätzlich wichtig, dass die Schnittstellen zwischen dem Unternehmen, dem Unternehmer, der Unternehmensführung und der Familie professionell gestaltet werden,³⁹⁶ um Konflikte zu vermeiden.³⁹⁷

³⁸⁹ Kellersmann (2006).

³⁹⁰ Kellersmann (2006).

³⁹¹ Kellersmann (2006).

³⁹² Müller (ohne Datum), S. 1. Vgl. dazu auch Müller & König (2011), S. 119 ff.; Müller (2008c), S. 17.

³⁹³ Vgl. Barnes (2007), p. 37; Becker, Ulrich & Baltzer (2009), S. 6.

³⁹⁴ Vgl. Müller (2004), S. 42 ff..

³⁹⁵ Vgl. Müller (2004), S. 57 f..

³⁹⁶ von Moos (2003), S. 45 f. definiert Aspekte der professionellen Führung von Familienunternehmen.

Ebenfalls entscheidend ist eine wirksame, gelebte Corporate Governance der Klein- und Mittelunternehmen³⁹⁸ für deren wirtschaftliche Entwicklung in Industrie- als auch Entwicklungsnationen.³⁹⁹ Die gute Corporate Governance erlaubt das rechtzeitige Erkennen von sich anbahnenden Unternehmensrisiken und -gefahren, die besonders in KMU durch die starke Vermischung von persönlichen, familiären und freundschaftlichen Beziehungen mit der Geschäftsleitung des Unternehmens oft nicht rechtzeitig erkannt werden.⁴⁰⁰ Eine erhöhte Transparenz kann das Verhältnis zu Banken und externen Geldgebern positiv beeinflussen, da die Risiken besser kalkulierbar sind.⁴⁰¹ Weiter kann das Unternehmen auch für potentielle Mitarbeitende und Führungskräfte an Attraktivität gewinnen. Studien belegen, dass effiziente und effektive Boards die Geschäftsleitung motivieren sowie unternehmerische Aktivitäten und Projekte fördern, um das Unternehmen langfristig erfolgreich zu positionieren.⁴⁰²

Aber für Klein- und Mittelunternehmen ist eine differenzierte Betrachtung der Corporate Governance Thematik notwendig.⁴⁰³ In kleineren Unternehmen sind bspw. einige Corporate Governance Mechanismen implizit bereits vorhanden, die in Grossunternehmen spezifisch geregelt werden müssen.⁴⁰⁴ Andererseits besteht gerade in kleineren Unternehmen das Risiko, dass wichtige strategische Chancen und Möglichkeiten übersehen werden.⁴⁰⁵ Darum ist insbesondere wichtig, dass das Board in Klein- und Mittelunternehmen verstärkt eine strategische Rolle wahrnimmt.⁴⁰⁶

³⁹⁷ Familienorientierte Interessen stehen oft im Konflikt mit der Kapitalorientierung der Geschäftsleitung. Das Board ist dafür verantwortlich, dass Konflikte zwischen der Familie und dem Unternehmen zugunsten des Unternehmens, jedoch unter bestmöglicher Wahrung der Familieninteressen, gelöst werden. Der Gefahr der Enteignung von Minderheitsaktionären durch die Eigentümerfamilie soll entgegengewirkt werden; wertreduzierende Vorteile für beteiligte Familienmitglieder sowie ineffizientes Risikoverhalten sollen verunmöglicht werden. Vgl. Villalonga & Amit (2006), p. 396 ff.. Vgl. ferner Böckli (2000), S. 136; Neubauer & Lank (1998), p. 59 ff..

³⁹⁸ Vgl. Banham & He (2010), p. 81; Huse (1998), p. 218 ff.; Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 226.

³⁹⁹ Vgl. Beck & Rodgers (2008), p. 64; Gabrielsson & Huse (2005), p. 28.

⁴⁰⁰ Picot & Classen (2008), S. 126.

⁴⁰¹ Vgl. Müller & König (2011), S. 126; Tan & Tan (2004), p. 4. Vgl. ferner Claessens (2003), p. 14 ff.; Padgett (2012), p. 189 ff..

⁴⁰² Vgl. Gabrielsson (2007a), p. 512 ff..

⁴⁰³ Vgl. McCahery & Vermeulen (2008), p. 7 ff.. Vgl. ferner Pieper (2003), p. 17 f.; United Nations Economic Commission for Europe [UNECE] (2004).

⁴⁰⁴ Z.B. ist der Umgang mit Interessenkonflikten häufig redundant, da oft keine Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle vorhanden ist. Vgl. auch Banham & He (2010), p. 79.

⁴⁰⁵ Vgl. Banham & He (2010), p. 79.

⁴⁰⁶ Vgl. Brunninge, Nordqvist & Wiklund (2007), p. 297 ff..

3.1.2.3 Ziele der guten Corporate Governance in KMU

Im Vordergrund der guten Corporate Governance für KMU steht nicht primär die Beziehung zwischen den externen Eigentümern und dem Board.⁴⁰⁷ Auch die Compliance gegenüber formellen Vorschriften und Richtlinien ist nicht primäres Ziel. Vielmehr soll ein integriertes Konzept wirksamer Unternehmensprozesse und Verhaltensweisen, die für das Unternehmen nachhaltig Wert generieren, definiert werden („*Innenverhältnis*“).⁴⁰⁸ Dabei ist besonders wichtig, dass die enge Verbindung zwischen Eigentum und Unternehmensführung berücksichtigt wird. Denn in KMU sind es die Unternehmer, die Macht besitzen und das unternehmerische Risiko tragen.⁴⁰⁹ Der Blickwinkel solcher Empfehlungen sollte viel stärker nach innen gerichtet sein, als dies bei Grossunternehmen der Fall ist.⁴¹⁰

Mittels einer spezifischen, situativ angepassten Corporate Governance für KMU soll die Rentabilität des Unternehmens erhöht, das Überleben und die langfristige Zukunft des Unternehmens gesichert (inkl. Nachfolgeplanung) sowie die Anziehungskraft für qualifizierte Mitarbeitende gesteigert werden.⁴¹¹ Weiter kann gute Corporate Governance den Zugang zu einer günstigeren Finanzierung ermöglichen. Denn die Corporate Governance hat eine wichtige Bedeutung für die bankinternen Ratings und kann dadurch Auswirkungen auf die Kreditkosten haben.⁴¹² Weiter soll die Effizienz und Effektivität von Klein- und Mittelunternehmen gesteigert werden, indem standardisierte Prozesse und Strukturen implementiert werden. Mit Hilfe eines wirksamen Boards mit externen, unabhängigen Mitgliedern, sollen fehlende Qualifikationen sowie die mangelnde Distanz und Unabhängigkeit der Geschäftsleitung ausgeglichen werden.⁴¹³

„Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Auseinandersetzung mit der Corporate Governance vor dem Hintergrund der Herausforderungen in der Unternehmensführung auch im Mittelstand nicht zur Kür, sondern zur Pflicht gehört.“⁴¹⁴ Dabei sind besonders relevante Bereiche wie die Unternehmensführung, -nachfolge und -finan-

⁴⁰⁷ Vgl. Hart (1995), p. 680 f.; Tan & Tan (2004), p. 3. In kleinen Unternehmen, wo der Eigentümer zugleich Unternehmer und einziges Board-Mitglied ist, ist Corporate Governance grundsätzlich kein Thema, da typische Interessenkonflikte generell nicht existieren.

⁴⁰⁸ Vgl. Hausch (2004), S. 313.

⁴⁰⁹ Vgl. Cecora (2000), p. 91; Huse (2007), p. 312; Jensen & Meckling (1976), p. 312 f..

⁴¹⁰ Vgl. Hausch (2004), S. 313 f.; McCahery & Vermeulen (2008), p. 7 ff.; Ulrich (2011), S. 319.

⁴¹¹ Vgl. Pfohl (2006b), S. 88 f.; Wesel (2010), S. 1 ff.. Vgl. ferner Claessens (2006), p. 99 ff..

⁴¹² Moser (2002), S. 21. Vgl. ferner Tan & Tan (2004), p. 4.

⁴¹³ Vgl. Mallin (2010), p. 83 ff..

⁴¹⁴ Deloitte (2008), S. 7.

zierung sowie die Globalisierung zu berücksichtigen, um ein KMU nachhaltig erfolgreich zu führen.⁴¹⁵ Eine gute Corporate Governance soll die Reputation stärken sowie die langfristige Existenz und den Erfolg sicherstellen.⁴¹⁶

3.1.2.4 Grenzen der Corporate Governance in KMU

„It's not rules and regulations. It's the way people work together.“⁴¹⁷

Gute Corporate Governance ist vor allem darauf ausgerichtet, dass das System und die Abläufe in Klein- und Mittelunternehmen verbessert werden und interne Transparenz geschaffen wird.⁴¹⁸ Gute Corporate Governance ist eine wichtige Basis, damit sich Unternehmen erfolgreich entwickeln können, aber keine eigentliche Garantie dafür.⁴¹⁹ Zu überprüfen, ob KMU-spezifische Corporate Governance Empfehlungen in Klein- und Mittelunternehmen angewendet und gelebt werden, ist grundsätzlich schwierig. Basierend auf den im Jahresbericht erfassten Angaben zur Corporate Governance anzunehmen, dass ein Unternehmen eine wirksame Führung und Kontrolle implementiert hat, ist trügerisch. Denn grundsätzlich können laut Jahresbericht alle Empfehlungen erfüllt werden und trotzdem ist die Corporate Governance eines Unternehmens nicht zufriedenstellend.⁴²⁰ Denn eine gute Führung und Aufsicht auf dem Papier nützen nichts, wenn diese nicht konsistent gelebt werden. Corporate Governance Empfehlungen für KMU können nur so effektiv und gut sein wie das oberste Führungsorgan, das diese umsetzt und in der Lage ist, die Mitarbeitenden und weitere Anspruchsgruppen zu integrieren und zur Zusammenarbeit zu motivieren.⁴²¹

⁴¹⁵ Vgl. *Kapitel II.2.3.3 Kritische Herausforderungen der KMU* für ausführliche Erläuterungen zu den Herausforderungen, denen ein KMU gegenübersteht. Vgl. ferner Claessens (2006), p. 99 ff.; Müller & König (2011), S. 125 ff.

⁴¹⁶ Vgl. European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 6 f.; Institute of Directors [IoD] & European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 6; Padgett (2012), p. 189 ff. Vgl. ferner United Nations Economic Commission for Europe [UNECE] (2004): "(...) good governance is an essential component of sustainable economic growth. In contrast, poor governance and slow economic development appear to be mutually reinforcing. It is increasingly evident that the quality of governance is a contributory factor to improved economic performance."

⁴¹⁷ Sonnenfeld (2002), S. 106.

⁴¹⁸ Vgl. Müller (2008c), S. 25; Pletscher (2004), S. 14 ff..

⁴¹⁹ Vgl. Pfiffner (2008), S. 527.

⁴²⁰ Vgl. z.B. die UBS, die laut der Ethos-Studie 2005 zu den besten Unternehmen in Bezug auf Corporate Governance gehörte und nur drei Jahre später in grosse Schwierigkeiten geriet, weil genau diese Führung und Aufsicht nicht funktioniert hatte. Die UBS scheint sich genau an den Formalregeln orientiert zu haben; alles war perfekt organisiert, dokumentiert und reglementiert, aber es wurde nicht nach diesen Regeln und Vorschriften gearbeitet, gelebt und geführt. Vgl. ferner Kirkpatrick (2009), p. 2.

⁴²¹ Vgl. Pletscher (2004), S. 17.

3.2 Corporate Governance Theorien im Kontext der KMU

3.2.1 Einführung

Anhand von Corporate Governance Theorien werden verschiedene Rollen und Aufgaben des Boards eines Unternehmens beschrieben. Wie diverse Studien belegen, haben viele Klein- und Mittelunternehmen die Bedeutung und Wirkungsweise von Boards noch nicht wahrgenommen.⁴²² In vielen KMU existiert kein Board⁴²³ oder das Board ist nur passiv und wird als „*paper board*“ oder „*rubber-stamp board*“ bezeichnet.⁴²⁴

In den folgenden Teilkapiteln werden einige ausgewählte, für Klein- und Mittelunternehmen relevante, Corporate Governance Theorien erläutert. Je nach Corporate Governance Theorie hat das Board eine andere Relevanz bzw. Aufgabe zu erfüllen. Nebst einer allgemeinen Erläuterung der entsprechenden Theorie wird die Bedeutung und Anwendbarkeit im Kontext der Klein- und Mittelunternehmen dargelegt.

3.2.2 Agenturtheorie

3.2.2.1 Theoretische Grundlagen

Die *Agency-Theory* oder zu Deutsch *Agenturtheorie*⁴²⁵ geht von zwei Wirtschaftssubjekten aus, die in einer Vertretungsbeziehung zueinander stehen: Der Auftraggeber (*Prinzipal*) beauftragt einen Dritten (*Agenten*) mit der Erbringung einer Leistung. Hierzu überträgt der Prinzipal dem Agenten einen gewissen Handlungsspielraum.⁴²⁶

Der klassische Anwendungsfall der Agenturtheorie betrachtet das Unternehmen als kapitalistisches System, wo die Problematik der Trennung von Eigentum und Geschäftsleitung („*separation of ownership and control*“⁴²⁷) vorhanden ist.⁴²⁸ Wenn die

⁴²² Vgl. Castaldi & Wortman Jr. (1984), p. 1 f.; Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 234; Zahra & Pearce II (1989), p. 294.

⁴²³ Vgl. Hessels & Hooge (2006) zi. in Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 234.

⁴²⁴ Vgl. Gabriëlsson (2007b), p. 686. Ein „*paper-board*“ wird nur gebildet, um die rechtlichen Vorschriften einzuhalten. Ein „*rubber-stamp board*“ trifft sich nur, um die getroffenen Entscheidungen des Eigentümer-Managers zu bestätigen. Vgl. ferner Mace (1948), p. 11 ff..

⁴²⁵ Vgl. dazu Eisenhardt (1989a); Fama (1980); Fama & Jensen (1983a); Fama & Jensen (1983b); Jensen & Meckling (1976); Ross (1973).

⁴²⁶ Vgl. Jensen & Meckling (1976), p. 308: „We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.“

⁴²⁷ Fama & Jensen (1983a), title.

Eigentümer und die Geschäftsleitung eines Unternehmens nicht identisch sind, besteht das Potential von Interessenkonflikten (sog. Agenturkonflikten⁴²⁹) infolge von Informationsasymmetrien⁴³⁰. Mitglieder der Geschäftsleitung genießen aufgrund ihrer Aufgabe und der Nähe zum Unternehmensgeschehen einen Informationsvorsprung gegenüber den nicht an der Geschäftsleitung beteiligten Eigentümern und nutzen diesen zu ihrem eigenen Vorteil aus.⁴³¹ Die Führungsverantwortlichen tragen in der Regel nur ein geringes persönliches Risiko, versuchen aber ihren persönlichen Gewinn zu maximieren.

Ein Unternehmen regelt die Beziehungen mit der Umwelt auf Basis einer Ansammlung von impliziten oder expliziten Verträgen („*nexus of contracts*“)⁴³² sowie der Annahme, dass die Erfüllung dieser Verträge von der individuellen Nutzenmaximierung der beteiligten Akteure geprägt ist.⁴³³ Da in Unternehmen mit verschiedenen Eigentümern und Führungsverantwortlichen in der Regel Informationsunterschiede bestehen,

⁴²⁸ Die ursprüngliche Diskussion der Problematik der Trennung von Eigentum und Kontrolle ist auf Smith (1776) zurückzuführen. Die Diskussion wurde von Berle & Means (1932) weiter ausgeführt. Vgl. weiter Shleifer & Vishny (1997), p. 740: „The essence of the agency problem is the separation of management and finance, or – in more standard terminology – of ownership and control.“

⁴²⁹ Diese Problematik wurde von Fama & Jensen (1983a), p. 312 folgendermassen erläutert: „Separation and specialization of decision management and residual risk bearing leads to agency problems between decision agents and residual claimants. This is the problem of the separation of ownership and control that has long troubled students of the corporation.“

⁴³⁰ Vgl. Pfiffner (2008), S. 533 ff. Einer Prinzipal-Agenten-Beziehung können bis zu drei verschiedene Informationsasymmetrien zugrunde liegen:

1. Der Prinzipal kann die Tätigkeiten des Agenten nicht unmittelbar beobachten, nachdem er diesen vertraglich verpflichtet hat („*hidden action*“, *Problematik versteckter Handlungen*). Eine unmittelbare Überwachung ist zu aufwendig und kostspielig und häufig gar nicht möglich. Damit verbunden ist das Risiko, dass der Agent in Versuchung kommt, den unbeobachtbaren Arbeitseinsatz zum Nachteil des Prinzipals zu verringern. Dadurch ist der Prinzipal mit einem „*moral hazard*“ Problem konfrontiert.
2. Zweitens hat der Agent vor dem Vertragsabschluss einen Verhandlungsspielraum, da der Auftraggeber die Eigenschaften des Agenten bzw. seine erbrachten Dienstleistungen nicht kennt („*hidden characteristics*“, *Problematik versteckter Eigenschaften*). Der Prinzipal läuft Gefahr, dass er einen unerwünschten oder ungeeigneten Agenten auswählt („*adverse selection*“).
3. Die dritte mögliche Informationsasymmetrie besteht darin, dass der Auftraggeber vor Vertragsabschluss die Absichten des Agenten nicht kennt und deshalb nicht weiss, wie sich dieser verhalten wird („*hidden intention*“, *Problematik versteckter Absichten*). Im Gegensatz zu der Problematik der „*hidden actions*“ kann der Prinzipal die Handlungen des Agenten beobachten. Aber es besteht die Gefahr, dass der Auftraggeber aufgrund von irreversiblen Investitionen (sog. „*sunk costs*“) vom Agenten abhängig wird und dieser die Abhängigkeit zu seinem persönlichen Vorteil ausnutzt (sog. „*hold up*“).

⁴³¹ Vgl. Jensen & Meckling (1976), p. 308: „If both parties to the relationship are utility maximizers, there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal.“

⁴³² Jensen & Meckling (1976), p. 310. Vgl. ferner Fama & Jensen (1983a), p. 302.

⁴³³ Vgl. Jensen & Meckling (1976), p. 307. Vgl. auch Jensen (1983), p. 326: „(...) define an organization as a legal entity that serves as a nexus for a complex set of contracts (written and unwritten) among disparate individuals.“ Vgl. ferner Alchian & Demsetz (1972), p. 377 ff..

entstehen Kosten (sog. *agency costs* oder zu Deutsch *Agenturkosten*), um einerseits diese Informationsasymmetrie zu beseitigen und andererseits die Aktivitäten der Geschäftsleitung zu überwachen.⁴³⁴ Denn Agenten stellen ihre persönlichen Interessen in den Vordergrund und werden nur dann die für den Prinzipal optimale Leistung erbringen, wenn diese mit den persönlichen Interessen vereinbar ist.⁴³⁵ Um diesem ethischen Dilemma entgegenzuwirken, müssen Überwachungs- und Steuerungsmechanismen⁴³⁶ eingeführt werden, die ein bestimmtes Verhalten der Geschäftsleitung definieren. Das Board wird dazu ermächtigt, die Überwachung und Kontrolle der Geschäftsleitung wahrzunehmen und sicherzustellen, dass diese im Interesse des Unternehmens agiert.⁴³⁷ Es soll eine grösstmögliche Übereinstimmung zwischen den Eigentümerinteressen und dem Handlungsmuster der Geschäftsleitung erzielt werden, so dass die Agenturkosten möglichst gering gehalten werden können.⁴³⁸ In gewissen Situationen kann trotzdem nicht vermieden werden, dass über unvorhergesehene Umstände entschieden werden muss. Die „*residual control rights*“⁴³⁹ (das Recht in solchen Situationen zu entscheiden) stehen häufig der Geschäftsleitung zu, da die Eigentümer in der Regel nicht genügend informiert sind, um eine Entscheidung zu treffen bzw. überhaupt zu erfahren, dass eine unerwartete Situation eingetroffen ist.⁴⁴⁰ Die Eigentümer müssen der Unternehmensführung vertrauen, dass diese in ihrem Sinne handelt, d.h. das zur Verfügung gestellte Kapital in ihrem Sinne investiert wird.

Die Trennung von Eigentum und Kontrolle birgt einige Schwierigkeiten, dennoch sind auch klare Vorteile erkennbar. Nicht alle Individuen verfügen gleichzeitig über die erforderlichen Führungsfähigkeiten und das nötige finanzielle Kapital.⁴⁴¹ Vielmehr ermöglicht die Trennung von Eigentum und Kontrolle, unterschiedlichen Individuen einen Ertrag zu generieren. Weiter bietet die externe Kapital-Aufnahme die Möglichkeit, die Grössenvorteile auszunutzen, auch wenn die Unternehmer / Geschäftsleitungs-Mitglieder nicht mehr über persönliche Finanzierungsmittel verfügen oder ihre

⁴³⁴ Vgl. Jensen & Meckling (1976), p. 307: "(...) agency costs as the sum of: (1) the monitoring expenditures by the principal, (2) the bonding expenditures by the agent, (3) the residual loss."

⁴³⁵ Jensen & Meckling (1976), p. 307.

⁴³⁶ Corporate Governance Codes enthalten spezifische Empfehlungen zu Überwachungs- und Steuerungsmechanismen.

⁴³⁷ Vgl. Daily, Dalton & Cannella (2003), p. 375; Eisenhardt (1989a), p. 65; Fama & Jensen (1983a), p. 311 ff.; Gabrielsson (2007b), p. 690. Vgl. ferner auch Martin & Zimmermann (2011).

⁴³⁸ Vgl. Jensen & Meckling (1976), p. 308 ff.; Ross (1973), p. 135 ff..

⁴³⁹ Zur Vertragstheorie und Theorie der unvollständigen Verträge vgl. Grossman & Hart (1986), p. 691 ff.; Hart (1995), p. 678 ff..

⁴⁴⁰ Shleifer & Vishny (1997), p. 741.

⁴⁴¹ Vgl. Denis & McConnell (2003), p. 1.

Risikoaversion zu gering ist.⁴⁴² Es ist erkennbar, dass eine Rollenteilung sinnvoll und für viele Unternehmen unumgänglich ist. Es gilt die nötigen Corporate Governance Mechanismen zu definieren, um die negativen Effekte zu minimieren.⁴⁴³ Dem Board kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Es soll aktiv an der Aufsicht der Unternehmensführung und -kontrolle beteiligt sein.

3.2.2.2 *Bedeutung im Kontext der KMU*

In Klein- und Mittelunternehmen sind als Folge der engen Verflechtung zwischen den Eigentümern und der Geschäftsleitung die typischen Agency-Konflikte viel seltener vorhanden.⁴⁴⁴ Der Prinzipal (Eigentümer) und der Agent (Geschäftsleitung) sind in einer Person vereint, Interessenkonflikte sind selten.⁴⁴⁵ Es besteht kein Zwang zu kurzfristigen (quartalsweisen) Erfolgsmeldungen, das langfristige Denken steht im Vordergrund.⁴⁴⁶ Diese Situation gilt allerdings nur in Unternehmen, in denen der Eigentümer zu hundert Prozent an der Geschäftsleitung beteiligt ist und das alleinige Risiko trägt.⁴⁴⁷

In KMU, die sich etabliert haben und weiter wachsen bzw. bei einem Generationenwechsel, wird diese enge Verflechtung häufig verwässert. Wenn Minderheitsaktionäre oder Mitinhaber, die nicht Teil der Geschäftsleitung bzw. des Boards sind, eintreten, bzw. wenn nicht teilhabende Personen an der Geschäftsleitung partizipieren,⁴⁴⁸ können latente Agency-Konflikte entstehen.⁴⁴⁹ In solchen Klein- und Mittelunternehmen ist die Forderung nach einer transparenten Führung und Kontrolle gross, um diese Agency-Konflikte zu minimieren und alle Anspruchsgruppen zufriedenzustellen. In solchen Situationen erscheint es sinnvoll, dass externe, unabhängige Board-Mitglieder eine Kontroll- und Überwachungsfunktion einnehmen.⁴⁵⁰ Da solche Massnahmen eine län-

⁴⁴² Denis & McConnell (2003), p. 1.

⁴⁴³ Ausführungen zu den Corporate Governance Mechanismen folgen in *Kapitel III.4 Corporate Governance Mechanismen in KMU*.

⁴⁴⁴ Vgl. Fama & Jensen (1983a), p. 306 ff.; Huse (2007), p. 49 f.. Vgl. ferner Banham & He (2010), p. 81; Fama & Jensen (1985), p. 108; Gabrielsson (2007b), p. 704.

⁴⁴⁵ Vgl. Fama & Jensen (1983a), p. 306; Jensen & Meckling (1976), p. 312 f.; Tan & Tan (2004), p. 3; Winkeljohann & Kellersmann (2006), p. 10; Witt (2003), S. 3.

⁴⁴⁶ Vgl. Hausch (2004), S. 141 f..

⁴⁴⁷ Vgl. Fama & Jensen (1983a), p. 304; Fama & Jensen (1983b), p. 329 ff.. Vgl. ferner Uhlener, Wright & Huse (2007), p. 232.

⁴⁴⁸ Vgl. Winkeljohann & Kellersmann (2008) zu den Vor- und Nachteilen des Einsatzes von Fremdmanagern in Klein- und Mittelunternehmen.

⁴⁴⁹ Vgl. McCahery & Vermeulen (2008), p. 7 ff.; Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz (2001), p. 99 ff.; Winkeljohann & Kellersmann (2006), p. 10 f..

⁴⁵⁰ Vgl. Gabrielsson & Huse (2005), p. 29.

gere Vorbereitungszeit benötigen, ist es wichtig, dass frühzeitig entsprechende Vorkehrungen getroffen werden, um solchen Interessenkonflikten bestmöglich entgegenwirken zu können. Dabei ist wichtig, dass Führungsaufgaben und weitere wichtige Positionen nicht aufgrund familiärer oder freundschaftlicher Beziehungen zugeteilt werden, ohne dass die jeweilige Person den erforderlichen Leistungs- und Fähigkeitsnachweis erbringt.⁴⁵¹

3.2.3 Stakeholder-Theorie

3.2.3.1 Theoretische Grundlagen

Während aus Sicht der Agenturtheorie das Interesse der Eigentümer und die Maximierung des Unternehmenswerts im Vordergrund steht,⁴⁵² hat das Unternehmen gemäss der *Stakeholder-Theorie*⁴⁵³ auch eine Verantwortung gegenüber den Interessen aller anderen Anspruchsgruppen (z.B. Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und Öffentlichkeit).⁴⁵⁴ Die Agenturtheorie ist stark mit dem anglo-amerikanischen System verknüpft, während die Stakeholder-Theorie vorwiegend in Kontinentaleuropa und Teilen Asiens verbreitet ist.⁴⁵⁵ Die Stakeholder-Theorie erweitert im Wesentlichen die Agenturtheorie auf weitere Anspruchsgruppen. Dabei geht es nach wie vor um die Informationsasymmetrie zwischen zwei Parteien, ein Phänomen, das nicht nur zwischen den Eigentümern und der Geschäftsleitung besteht, sondern auch zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgebern, Kunden und Lieferanten, etc. entstehen kann. Das Agentur-Problem kann sozusagen als universal gesehen werden.⁴⁵⁶ Aber es muss berücksichtigt werden, dass die Stakeholder-Agent Beziehung trotzdem nicht direkt mit der Prinzipal-Agent-Beziehung vergleichbar ist. Der Prinzipal (der Eigentümer) ernennt einen Agenten (die Geschäftsleitung), um Aufgaben operativ auszuführen, die Stakeholder (z.B. Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten) hingegen ernennen nicht die Geschäftsleitung, sondern

⁴⁵¹ Vgl. Mühlebach (2004), S. 26; Winkeljohann & Kellersmann (2008), p. 254.

⁴⁵² Vgl. Daily, Dalton & Cannella (2003), p. 371 ff.; Fama & Jensen (1983a), p. 302 ff.; Jensen & Meckling (1976), p. 306 ff.

⁴⁵³ Vgl. Freeman (1984), p. 24 ff.; Stoney & Winstanley (2001), p. 604 ff.. Vgl. ferner Banham & He (2010), p. 77 f.. Die Stakeholder-Theorie ist auch unter den folgenden Begriffen bekannt: Stakeholder Capitalism Model oder Stakeholder Value Maximization Model. Da die Stakeholder-Theorie vorwiegend in Kontinentaleuropa und Japan verbreitet ist, werden auch folgende Begrifflichkeiten verwendet: Continental European, European Social oder Non-Anglo-American Model.

⁴⁵⁴ Vgl. Huse (2007), p. 53.

⁴⁵⁵ Vgl. Aguilera & Jackson (2003), p. 448; La Porta, Lopez-de-Silanes & Shleifer (1999), p. 472.

⁴⁵⁶ Vgl. Ross (1973), p. 134.

umgekehrt. Die Stakeholder-Agent-Beziehung kann als Gesamtes und die Prinzipal-Agent-Beziehung als Teilmenge von diesem Konzept gesehen werden.⁴⁵⁷

Gemäss der Stakeholder-Theorie ist das Unternehmen eine Koalition von verschiedenen Interessengruppen, die unterschiedliche Zielvorstellungen haben. Jede Anspruchsgruppe eines Unternehmens leistet einen spezifischen Beitrag / eine spezifische Resource und erwartet als Gegenleistung die Befriedigung der persönlichen Interessen.⁴⁵⁸

Analog zu der Agenturtheorie regelt das Unternehmen seine Beziehungen gemäss der Stakeholder-Theorie ebenfalls basierend auf impliziten und expliziten Verträgen („nexus of contracts“), mit dem Unterschied, dass mit allen Anspruchsgruppen solche Verträge bestehen.⁴⁵⁹

Das Schwierige an der Stakeholder-Theorie ist das Lösen von potentiellen Zielkonflikten zwischen einzelnen Anspruchsgruppen⁴⁶⁰ sowie die Messbarkeit. Der Stakeholder Value kann nicht exakt mathematisch bestimmt werden, da die Zielvorstellungen der diversen Anspruchsgruppen berücksichtigt werden müssen. Letztendlich wird deshalb häufig auch für die Stakeholder-Theorie als übergeordnetes Ziel die Maximierung des langfristigen Unternehmenswerts und damit der Erhalt des Unternehmens angenommen.⁴⁶¹ Die langfristige Maximierung des Unternehmenswerts soll indirekt auch die Wertgenerierung der anderen Anspruchsgruppen positiv beeinflussen. Somit ist deutlich erkennbar, dass die Agenturtheorie und die Stakeholder-Theorie nicht als kontrovers, sondern als ergänzend zu verstehen sind.⁴⁶²

⁴⁵⁷ Vgl. Hill & Jones (1992), p. 134. Vgl. ferner Bosch & Lannoo (1995), p. 5.

⁴⁵⁸ Vgl. March & Simon (1958), p. 83 ff.. Vgl. ferner Hill & Jones (1992), p. 133.

⁴⁵⁹ Hill & Jones (1992), p. 132 f.: “Stated simply, the resultant model is a generalized theory of agency: one of *stakeholder-agency*.”

⁴⁶⁰ Vgl. Mitroff (1983), p. 5: „(...) different stakeholders do not generally share the same definition of an organization’s ‘problems,’ and hence, they do not in general share the same ‘solutions’.“ Vgl. ferner Jennings & Graham (1997), p. 66; Jensen (2001), p. 8 ff.; Khadjavi (2005), S. 15 f.: Die Maximierung des Stakeholder Values für einzelne Anspruchsgruppen ist, zumindest kurzfristig, in der Regel nicht ohne Beseitigung von Zielkonflikten möglich. Denn die Interessen einer Anspruchsgruppe können oft nur auf Kosten der Interessen einer anderen Anspruchsgruppe maximiert werden. Es ist auch gemäss der Stakeholder-Theorie wichtig, dass die Unternehmensführung ihre kurzfristigen Entscheidungen basierend auf der Maximierung des langfristigen Unternehmenswerts trifft.

⁴⁶¹ Vgl. Jensen (2001), p. 8 ff.: “Enlightened value maximization utilizes much of the structure of stakeholder theory but accepts maximization of the long run value of the firm as the criterion for making the requisite tradeoffs among its stakeholders. (...) Enlightened stakeholder theory specifies long-term value maximization or value seeking as the firm’s objective and therefore solves the problems that arise from the multiple objectives that accompany traditional stakeholder theory. Vgl. ferner Spremann (2002), S. 12: „Ungeachtet der Frage, wie das wirtschaftlich Erarbeitete aufgeteilt wird – zuerst müssen ‚Werte‘ geschaffen werden.“

⁴⁶² Vgl. Nötzli Breinlinger (2007), S. 38.

Aus Sicht der Stakeholder-Theorie wird das Board als Koordinator zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen verstanden, das die verschiedenen Interessen der Anspruchsgruppen sowie die firmeninternen Ziele ausbalanciert und, wenn nötig, Kompromisse eingeht.⁴⁶³ Dies erfordert von jedem Board-Mitglied fundiertes Wissen über das Unternehmen und dessen Anspruchsgruppen sowie eine gute Beziehungs-Pflege. Es ist entscheidend, dass Vertreter der wichtigsten Anspruchsgruppen Einsitz im Board haben, um diese Aufgaben wirksam wahrnehmen zu können.⁴⁶⁴

3.2.3.2 *Bedeutung im Kontext der KMU*

Die diversen Anspruchsgruppen sind für Klein- und Mittelunternehmen von grosser Bedeutung. KMU sind abhängig von den diversen Anspruchsgruppen und müssen den direkten Zugang zu diesen Gruppierungen sicherstellen.⁴⁶⁵ Das Nicht-berücksichtigen der Interessen der relevanten Anspruchsgruppen kann für KMU ein Risiko bedeuten.⁴⁶⁶ Die Board-Mitglieder eines KMU sollten die relevanten Anspruchsgruppen eines Unternehmens identifizieren und deren Interessen adäquat vertreten.⁴⁶⁷ Jedes Board-Mitglied sollte die Anliegen und Interessen einer anderen relevanten Anspruchsgruppe optimal vertreten können.⁴⁶⁸

3.2.4 **Resource-Dependency-Theorie**

3.2.4.1 *Theoretische Grundlagen*

Die *Resource-Dependency-Theorie*⁴⁶⁹ verweist auf die Unsicherheiten und Abhängigkeiten eines Unternehmens, die durch externe Faktoren ausgelöst werden können. Ein Unternehmen muss sich der von aussen kommenden Unsicherheiten bewusst sein, um

⁴⁶³ Vgl. Freeman (1983), p. 96 f.; Hirschey (2003), p. 91. Vgl. ferner Busse von Colbe (1997), S. 227; Nötzli Breinlinger (2007), S. 38; Pfiffner (2008), S. 525.

⁴⁶⁴ Vgl. Nötzli Breinlinger (2007), S. 38.

⁴⁶⁵ Vgl. Barnes (2007), p. 37.

⁴⁶⁶ Vgl. Jenkins (2006), p. 243.

⁴⁶⁷ Freeman (1983), p. 96 f.

⁴⁶⁸ Vgl. dazu auch das von Hilb (2012), S. 8 entwickelte „5-Hüte-Konzept“. Dieses besagt, dass bei wichtigen Entscheiden – z.B. über eine geplante Unternehmensakquisition – fünf Board-Mitglieder gebeten werden sollen, für die nächste Sitzung eine SWOT-Analyse aus unterschiedlicher Perspektive (der Aktionäre, der Kunden, der Lieferanten, der Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit) für das eigene als auch für das zu akquirierende Unternehmen zu erstellen. Dadurch sollte es möglich sein, einen nachhaltig erfolgreichen Akquisitionsentscheid zu treffen.

⁴⁶⁹ Vgl. hierzu Hillman, Cannella & Paetzold (2000); Pfeffer & Salancik (1978). Vgl. ferner Hillman, Withers & Collins (2009), p. 1405 ff.; Lynall, Golden & Hillman (2003), p. 418 ff.

überleben zu können.⁴⁷⁰ Die Kenntnis dieser externen Unsicherheitsfaktoren beeinflusst die Kontrolle über die Ressourcen, die Strategie-Wahl sowie alltägliche Aufgaben. Dies bedeutet eine stärkere Machtposition und dadurch höhere Überlebenschancen.⁴⁷¹ Gemäss Pfeffer und Salancik (1978) gibt es fünf Optionen, wie Unternehmen die externen Abhängigkeiten minimieren können:

1. Fusion / vertikale Integration
2. Joint Ventures und andere organisationsübergreifende Beziehungen
3. Board of Directors
4. Politische Aktionen
5. Management-Nachfolge

Die folgenden Ausführungen beziehen sich nur auf die Rolle des Board of Directors, da die anderen Massnahmen im Kontext dieser Studie nicht relevant sind. Die Aufgabe des Boards⁴⁷² besteht darin, Verbindungen und Kontakte zur Aussenwelt des Unternehmens herzustellen, um dadurch bestehende Unsicherheiten zu reduzieren und den direkten Zugang zu den wichtigsten Ressourcen, Ansprechpartnern (z.B. Lieferanten, Kunden und Politik) sowie weiteren Wissensquellen sicherzustellen.⁴⁷³ Möglicherweise können dadurch Transaktionskosten zu externen Partnern reduziert und Profite erzielt werden.⁴⁷⁴ Weiter soll die Glaubwürdigkeit und Reputation des Unternehmens positiv gestärkt werden.⁴⁷⁵

Die Zusammensetzung des Boards spielt folglich eine grosse Rolle. Externe, unabhängige Board-Mitglieder verfügen in der Regel über andere Kontakte sowie differenzierteres Wissen als Interne.⁴⁷⁶ Sogenannte „*interlocking directors*“⁴⁷⁷ werden als sinnvoll

⁴⁷⁰ Vgl. Pfeffer & Salancik (1978), p. 1: “(...) to understand the behavior of an organization you must understand the context of that behavior – that is, the ecology of the organization.” Vgl. ferner Hillman, Cannella & Paetzold (2000), p. 238.

⁴⁷¹ Vgl. Hillman, Cannella & Paetzold (2000), p. 238; Pfeffer & Salancik (1978), p. 1 ff..

⁴⁷² Vgl. Daily, Dalton & Cannella (2003), p. 372 und Hillman, Withers & Collins (2009), p. 1408 ff., die weitere Aufgaben und Rollen des Boards im Rahmen der Resource-Dependency-Theorie erläutern.

⁴⁷³ Vgl. Hillman, Cannella & Paetzold (2000), p. 238; Pfeffer & Salancik (1978), p. 165 ff.; Zahra & Pearce II (1989), p. 297 ff..

⁴⁷⁴ Vgl. Williamson (1984), p. 1200 ff.. Vgl. ferner Borch & Huse (1993), p. 23; Hillman, Cannella & Paetzold (2000), p. 238.

⁴⁷⁵ Vgl. Hambrick & D'Aveni (1992), p. 1453 ff.; Mintzberg (1983), S. 1 ff.. Vgl. ferner Daily & Schwenk (1996), p. 191; Deutsch & Ross (2003), p. 1013; Lynall, Golden & Hillman (2003), p. 418.

⁴⁷⁶ Vgl. Hillman, Cannella & Paetzold (2000), p. 239 ff..

erachtet, um spezifische Informationen zu erhalten sowie die Ressourcen-Verteilung im Sinne der verbundenen Unternehmen vorzunehmen. Aber die spezifische Zusammensetzung und Grösse des Boards kann nicht allgemein definiert werden. Viel wichtiger ist, dass das Board gemäss den unternehmensspezifischen Anforderungen (interne wie externe) zusammengesetzt und regelmässig überprüft und, wenn nötig, angepasst wird.⁴⁷⁸

3.2.4.2 *Bedeutung im Kontext der KMU*

Klein- und Mittelunternehmen sind genauso wie Grossunternehmen angewiesen auf bestimmte, qualitativ hochstehende Ressourcen aller Art. Im Vergleich zu den Grossunternehmen sind KMU aber in der Regel weniger gut vernetzt und haben sowohl wirtschaftlich als auch politisch weniger Macht.⁴⁷⁹ Insbesondere in der Entstehungs- und Wachstumsphase eines Unternehmens können externe Board-Mitglieder dank ihrer informellen Netzwerke den Zugang zu wichtigen Ressourcen (z.B. Mitarbeitende, Investoren oder wichtige Rohstoffe) ermöglichen.⁴⁸⁰ Die Kenntnisse, das Wissen und die Erfahrung dieser externen Board-Mitglieder können für ein KMU von grosser Bedeutung sein, um die intern fehlende Erfahrung auszugleichen.⁴⁸¹ Diese externen, unabhängigen Board-Mitglieder können das Unternehmen gegen aussen repräsentieren und dadurch die Legitimität und Reputation des Unternehmens steigern und so einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.⁴⁸²

⁴⁷⁷ Vgl. Boyd (1990), p. 420: „A direct interlock between two organizations occurs when one of these directors also sits on the board (or is an officer) of a different firm. An indirect interlock occurs when two firms have representatives on the board of a third company.” Vgl. auch Pfeffer & Salancik (1978), p. 161 ff. Interlocking directors haben gemäss Pfeffer & Salancik (1978) vier Vorteile für ein Unternehmen: (a) Ressourcen-Zugang, (b) Informationsaustausch, (c) Entwicklung von Beziehungen zwischen Unternehmen und (d) Legitimität. Vgl. ferner Nötzli Breinlinger (2007), S. 39; Zahra & Pearce II (1989), p. 297.

⁴⁷⁸ Vgl. Pfeffer (1972), p. 226: “(...) board size and composition are not random or independent factors, but are, rather, rational organizational responses to the conditions of the external environment.” Vgl. ferner Hillman, Cannella & Paetzold (2000), p. 238; Lynall, Golden & Hillman (2003), p. 418; Pearce & Zahra (1992), p. 412 ff.; Williamson (1984), p. 1205 ff.

⁴⁷⁹ Vgl. Pfeffer & Salancik (1978), p. 2 ff. Vgl. ferner Borch & Huse (1993), p. 23; Jennings & Graham (1997), p. 72; Winborg & Landström (2001), p. 236 f.: die oft fehlenden finanziellen Ressourcen und Führungskompetenzen sind zusätzliche Unsicherheitsfaktoren, die die Ressourcenbeschaffung erschweren können.

⁴⁸⁰ Vgl. Borch & Huse (1993), p. 23 ff.; Daily & Dalton (1993), p. 75; Deutsch & Ross (2003), p. 1013 ff.; Gabrielsson & Huse (2005), p. 29 f.; Tan & Tan (2004), p. 3. Vgl. ferner Gabrielsson (2007b), p. 705.

⁴⁸¹ Vgl. Castaldi & Wortman Jr. (1984), p. 2; Daily & Dalton (1993), p. 75; Gabrielsson & Winlund (2000), p. 315; Mace (1948), p. 30 ff..

⁴⁸² Vgl. Daily & Dalton (1993), p. 69 f.; Deutsch & Ross (2003), p. 1013 ff.. Vgl. ferner Conger, Finegold & Lawler III (1998), p. 112 ff.; Gabrielsson (2007b), p. 705; George, Wood Jr & Khan (2001), p. 280 ff..

3.2.5 Stewardship-Theorie

3.2.5.1 Theoretische Grundlagen

Die *Stewardship-Theorie*⁴⁸³ gründet auf der Psychologie und Soziologie⁴⁸⁴ und basiert auf der Überzeugung, dass Handeln im Sinne der gesamten Organisation einen höheren Nutzen generiert als egoistische Taten⁴⁸⁵. Im Gegensatz zur Agenturtheorie stehen gemäss der Stewardship-Theorie die Interessen der Geschäftsleitung nicht im Konflikt zu den Interessen der Eigentümer. Mitglieder der Geschäftsleitung verhalten sich wie Stewards und handeln im Interesse der Eigentümer bzw. des Unternehmens.⁴⁸⁶ Ein Mitglied der Geschäftsleitung möchte gute Arbeit verrichten. Er ist ein Verwalter, der keine Motivationsprobleme hat. Ein Geschäftsleitungs-Mitglied hat das Gefühl, dass seine Arbeit im Sinne der Gesamtorganisation seine persönlichen Bedürfnisse besser befriedigt.⁴⁸⁷ Er handelt nicht nach finanziellen Motiven (ein Einkommen soll das Überleben sichern), sondern strebt nach Anerkennung, Genugtuung über gute Leistungen und den Respekt vor der Autorität und Arbeitsethik (intrinsische Motivation).⁴⁸⁸ Kontrolle ist überflüssig, denn durch die Steigerung des Unternehmenswerts, wird auch der Nutzen der Stewards maximiert.⁴⁸⁹

Gemäss der Stewardship-Theorie soll das Board die Geschäftsleitung nicht überwachen, sondern vielmehr bei der Navigation und der Zielerreichung des Unternehmens unterstützend wirken.⁴⁹⁰ Das Board soll der Geschäftsleitung beratend zur Seite stehen und ist vorwiegend für die Festsetzung der Strategie verantwortlich. Wichtig ist, dass die richtigen Strukturen geschaffen werden und das Board ermächtigt wird, seine Aufgaben wahrzunehmen.⁴⁹¹ Im Gegensatz zur Agenturtheorie ist die Unabhängigkeit der Mitglieder nicht entscheidend. Vielmehr wird firmeninternen bzw. firmenerfahrenen Personen ein besseres Wissen beigemessen, da sie das Unternehmen kennen und

⁴⁸³ Vgl. Davis, Schoorman & Donaldson (1997); Donaldson & Davis (1991), p. 51 ff.; Donaldson & Davis (1994); Donaldson (1990), p. 377 f..

⁴⁸⁴ Vgl. Donaldson & Davis (1991), p. 51; Muth & Donaldson (1998), p. 5.

⁴⁸⁵ Die Stewardship-Theorie basiert auf der Grundannahme, dass Manager auch altruistisch motiviert sein können. Vgl. Donaldson & Davis (1991), p. 51.

⁴⁸⁶ Donaldson & Davis (1991), p. 51. Vgl. ferner Daily, Dalton & Cannella (2003), p. 372.

⁴⁸⁷ Chrisman, Chua & Sharma (2005), p. 567.

⁴⁸⁸ Vgl. Donaldson & Davis (1991), p. 51; Muth & Donaldson (1998), p. 5 f.; Witt (2008), S. 2 f..

⁴⁸⁹ Davis, Schoorman & Donaldson (1997), p. 26.

⁴⁹⁰ Vgl. Nötzli Breinlinger (2007), S. 40.

⁴⁹¹ Donaldson & Davis (1991), p. 52.

dadurch ihre Beratungsfunktion besser wahrnehmen können.⁴⁹² An der Unternehmensspitze ist eine Personalunion durchaus wünschenswert.⁴⁹³

3.2.5.2 *Bedeutung im Kontext der KMU*

Die Stewardship-Theorie ist vorwiegend in kleinen und Kleinst-Unternehmen anwendbar. Sie setzt ein vertrauensvolles und altruistisches Verhalten der Eigentümer und der Geschäftsleitung voraus, denn nur so verfolgen beide das Ziel der Unternehmenswertgenerierung und -steigerung ohne Interessensdivergenzen.⁴⁹⁴ Ein solches Verhalten ist insbesondere in kleinen Familienunternehmen erkennbar.⁴⁹⁵ Dies kann zusammen mit dem Einsatz der Eigentümer einen positiven Einfluss auf die finanzielle Entwicklung des Unternehmens haben.⁴⁹⁶ Andererseits kann dieser Altruismus für ein Unternehmen aber auch sehr gefährlich werden, insbesondere dann, wenn für die Familie Anreize geschaffen werden, Dinge zu tun, die sowohl dem Unternehmen als auch der Familie schaden können. Dies kann schliesslich zu sehr kostspieligen Agenturkonflikten in Familienunternehmen führen.⁴⁹⁷

3.2.6 **Institutionstheorie**

3.2.6.1 *Theoretische Grundlagen*

Gemäss der *Institutionstheorie*⁴⁹⁸ ist das Unternehmen eingebettet in ein grosses soziales, kulturelles und politisches System und muss sich an die vom Volk akzeptierten Normen halten.⁴⁹⁹ Das Handeln des Unternehmens folgt einem Muster, das sich über eine längere Zeitspanne entwickelt hat und innerhalb des Unternehmens sowie vom Unternehmensumfeld legitimiert wird.⁵⁰⁰ Ein externer Druck existiert, das Unternehmen muss eine gewisse Rolle im System einnehmen.⁵⁰¹ Die Tradition und Geschichte

⁴⁹² Donaldson (1990), p. 377; Muth & Donaldson (1998), p. 6.

⁴⁹³ Donaldson & Davis (1991), p. 52 ff.. Vgl. ferner Nötzli Breinlinger (2007), S. 40.

⁴⁹⁴ Vgl. Koeberle-Schmid (2008), p. 22.

⁴⁹⁵ Vgl. Schulze, Lubatkin & Dino (2003), p. 373 ff.; Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz (2001), p. 102 f.; Miller, Le Breton-Miller & Scholnick (2008), p. 73 f..

⁴⁹⁶ Vgl. Uhlaner, Floren & Geerlings (2007), p. 287 ff..

⁴⁹⁷ Vgl. Schulze, Lubatkin & Dino (2003), p. 373 ff..

⁴⁹⁸ Vgl. DiMaggio & Powell (1983); Ingram & Simons (1995); Meyer & Rowan (1977); Selznick (1949); Selznick (1957). Vgl. ferner Zucker (1987).

⁴⁹⁹ Vgl. Nötzli Breinlinger (2007), S. 40; Scott (1995), p. 114 ff.. Vgl. ferner Huse (2007), p. 57.

⁵⁰⁰ Vgl. Ingram & Simons (1995), p. 1466; Scott (1995), p. 114 ff.; Selznick (1957), p. 16. Vgl. ferner DiMaggio & Powell (1983), p. 147 ff.; Meyer & Rowan (1977), p. 340 ff..

⁵⁰¹ Vgl. Ingram & Simons (1995), p. 1466. Vgl. ferner Hung (1998), p. 107; Huse (2007), p. 57.

haben einen entscheidenden Einfluss auf die Anpassungsfähigkeit und -willigkeit eines Unternehmens. Jedes Unternehmen bestimmt individuell die Anpassungsgeschwindigkeit sowie den Anpassungsumfang an Veränderungen und die Umwelt.⁵⁰²

Das Board ist aus Sicht der Institutionstheorie vorwiegend verwaltend tätig und versucht das Unternehmen gegenüber den Erwartungen der Anspruchsgruppen zu legitimieren.⁵⁰³ Es ist von Vorteil, wenn Board-Mitglieder über firmeninternes Wissen (z.B. über die Unternehmensgeschichte und -tradition) verfügen, um das Unternehmen bestmöglich zu vertreten sowie bei Anpassungen an externe Veränderungen Adaptierungsschwierigkeiten zu vermeiden.⁵⁰⁴

3.2.6.2 Bedeutung im Kontext der KMU

Für Klein- und Mittelunternehmen hat auch die Institutionstheorie eine wichtige Bedeutung. Die Mehrheit der KMU ist regional verankert, umso wichtiger ist es, dass die Erwartungen der meist lokalen Anspruchsgruppen erfüllt werden, um das langfristige Bestehen des Unternehmens zu sichern. Das KMU-Board sollte sicherstellen, dass die Unternehmensaktivitäten sowie geplanten Veränderungen von den relevanten Anspruchsgruppen und dem Unternehmensumfeld legitimiert werden. Denn die fehlende Legitimation kann innert kürzester Zeit die Unternehmensfortführung eines KMU gefährden.

3.2.7 Zusammenfassung der relevanten Corporate Governance Theorien

In der folgenden *Tabelle 6* werden die ausgewählten Corporate Governance Theorien und die daraus resultierenden Board-Rollen zusammenfassend dargestellt:

⁵⁰² Vgl. Selznick (1949), p. 7 ff..

⁵⁰³ Vgl. Nötzli Breinlinger (2007), S. 40.

⁵⁰⁴ Vgl. Nötzli Breinlinger (2007), S. 40; Selznick (1957), p. 22 f. / 61 ff..

Tabelle 6: Die KMU-Board-Rollen aus der Perspektive von fünf verschiedenen Corporate Governance Theorien

	Corporate Governance Theorien				
	Agenturtheorie	Stakeholder-Theorie	Resource-Dependency-Theorie	Stewardship-Theorie	Institutions-theorie
Theoretischer Hintergrund	Wirtschaft, Finanzen	Organisations-theorie	Soziologie	Soziologie, Psychologie	Organisations-theorie
Board-Rolle	Kontrolle: Aufsicht der Geschäftsleitung im Auftrag der Eigentümer	Koordination: Interessen aller Anspruchsgruppen berücksichtigen	Ressourcenbeschaffung: Reputation und Legitimität stärken	Strategische Unterstützung: Unterstützung der Geschäftsleitung bei der Strategieumsetzung	Legitimation: Erwartungen des externen Umfelds erfüllen
Wichtigste Autoren	Smith (1776); Berle & Means (1932); Jensen & Meckling (1976); Fama & Jensen (1983)	Freeman (1984); Hill & Jones (1992)	Pfeffer (1972); Pfeffer & Salancik (1978)	Donaldson (1990); Donaldson & Davis (1991); Donaldson & Davis (1994); Davis, Schoorman & Donaldson (1997)	Selznick (1957); DiMaggio & Powell (1983); Ingram & Simons (1995)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hung (1998), p. 104 ff.; Ruess (2010), p. 32; Rüdisser (2009), p. 49

Die theoretischen Erläuterungen zu den ausgewählten Corporate Governance Theorien sowie die Herleitungen der Bedeutung im Kontext der Klein- und Mittelunternehmen haben deutlich aufgezeigt, dass die Corporate Governance aus verschiedenen Überlegungen auch für KMU relevant ist. Im Folgenden wird daraus ein Modell der integrierten Corporate Governance abgeleitet.

3.2.8 Folgerungen – Modell der integrierten Corporate Governance in KMU

In den letzten Jahren hat sich die Diskussion bezüglich der theoretischen Grundlagen der Corporate Governance verändert. Sehr lange fand lediglich die Agenturtheorie Beachtung, während mittlerweile verschiedene theoretische Ansätze in die Diskussion miteinbezogen werden. Die aktuelle Corporate Governance Diskussion verlangt nicht mehr nur die Berücksichtigung von Mitbestimmungs- und Unabhängigkeitsaspekten, vielmehr ist ein ethisch korrektes Verhalten der grossen Publikumsgesellschaften in

den Fokus der Diskussion gerückt.⁵⁰⁵ Es ist nicht absehbar, dass sich eine bestimmte Theorie in der Corporate Governance Debatte durchsetzen wird. Vielmehr ist davon auszugehen, dass das Nebeneinander bzw. die Integration verschiedener theoretischer Ansätze (z.B. Agenturtheorie, Stakeholder-Theorie, Resource-Dependency-Theorie, etc.) sowie die gleichzeitige Betrachtung verschiedener Corporate Governance Systeme (Shareholder- versus Stakeholder-System)⁵⁰⁶ zukunftsweisend sein wird.⁵⁰⁷ Eine einzige Theorie bzw. ein einziges System kann die Rolle, Zusammensetzung und Aufgaben des Boards nicht umfassend beschreiben.⁵⁰⁸

Wissenschaftler, die die verschiedenen Theorien bereits kombiniert haben, sind unter anderem Hilb (2005) und Hung (1998). Hung⁵⁰⁹ hat in seinem Werk die Rolle des Boards aus sechs verschiedenen Perspektiven analysiert:

1. Gemäss der Agenturtheorie hat das Board vorwiegend eine Kontrollfunktion gegenüber dem Management.
2. Gemäss der Stakeholder-Theorie wirkt das Board als Koordinator zwischen allen Interessensgruppen.
3. Aus Sicht der Resource-Dependency-Theorie ist die Hauptaufgabe des Boards die Verbindung zwischen der Umwelt und den wertgenerierenden Prozessen innerhalb des Unternehmens herzustellen.
4. Gemäss der Stewardship-Theorie hat das Board eine strategische Rolle: die Unterstützung der Geschäftsführung bei der Navigation im Konkurrenzumfeld.
5. Das Board hat gemäss der Institutionstheorie die Aufgabe, das Unternehmen gegenüber den externen Erwartungen zu legitimieren.
6. Schliesslich hat das Board aus Perspektive der Managerial-Hegemony-Theorie⁵¹⁰ eine Supportfunktion gegenüber dem Management.

⁵⁰⁵ Bhasa (2004), p. 6.

⁵⁰⁶ Ausführliche Erläuterungen der Corporate Governance Systeme folgen in *Kapitel II3.3 Corporate Governance Ansätze und deren Bedeutung für KMU*.

⁵⁰⁷ Vgl. Hilb (2011), S. 6; Mallin (2010), p. 20 f.. Vgl. auch Ulrich (2011), S. 175 f..

⁵⁰⁸ Vgl. Daily, Dalton & Cannella (2003), p. 372: "A multitheoretic approach to corporate governance is essential for recognizing the many mechanisms and structures that might reasonably enhance organizational functioning." Vgl. ferner Nicholson & Kiel (2004), p. 5 ff.; Young & Thyl (2008), p. 94 ff..

⁵⁰⁹ Hung (1998), p. 104 ff..

⁵¹⁰ Gemäss der Managerial-Hegemony-Theorie wird ein Unternehmen von professionellen Managern geführt. Das Board hat nur eine „rubber-stamp“-Funktion, alle strategischen Entscheide werden von den professionellen Managern dominiert und vorentschieden. Das Board hat nur eine unterstützende Funktion, ohne Entscheidungsbefugnis. Vgl. Hung (1998), p. 107 f..

Hilb⁵¹¹ hat die verschiedenen theoretischen Ansätze kombiniert und ein umfassendes Modell der „*Integrierten Corporate Governance*“ definiert. Dieses Modell beruht auf vier Dimensionen:

1. Die *situative Dimension* ist gestützt auf die Institutionstheorie und die Situationstheorie⁵¹².
2. Die zweite, *strategische Dimension*, basiert auf der Stewardship-Theorie und der Rollentheorie⁵¹³.
3. Die dritte, *integrierte Dimension*, baut auf der Resource-Dependency-Theorie auf.
4. Und die vierte, *evaluative Dimension*, nimmt Bezug auf die Agentur- und Stakeholder-Theorie.

Daraus ergibt sich der sog. umgekehrte KISS-Ansatz – „*Keep it Situational, Strategic, Integrated and Controlled*“.⁵¹⁴

Diese integrierten Ansätze sind auch für die Corporate Governance von KMU von Relevanz. Es ist wichtig, dass die Mitglieder eines KMU-Boards verschiedene Aufgaben und Rollen wahrnehmen, um eine effektive Corporate Governance in KMU gewährleisten zu können. Die im weiteren Verlauf dieser Studie erarbeiteten Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU werden auf dem, von Hilb (2005) entwickelten, Modell der integrierten Corporate Governance aufbauen.⁵¹⁵

3.3 Corporate Governance Ansätze und deren Bedeutung für KMU

3.3.1 Einführung

Die ursprüngliche Idee der Corporate Governance Diskussion war die Untersuchung der Unternehmensführung sowie der Koordinations- und der Kontrollmechanismen

⁵¹¹ Hilb (2005), S. 8.

⁵¹² In Abhängigkeit von unterschiedlichen, situativen Faktoren, die eine spezifische Situation beeinflussen können, sind unterschiedliche Führungstypen bzw. -verhalten gefragt. Fiedler (1967) hat Theorien entwickelt, die beschreiben, in welchen Situationen welche Führungstypen effektiver und effizienter sind. Vgl. Fiedler (1967).

⁵¹³ Gemäss der Rollentheorie nehmen Board-Mitglieder unterschiedliche Rollen ein und handeln nicht nach persönlichen Interessen, sondern gemäss einem Typus. Es können verschiedene Dimensionen und Leitvorstellungen unterschieden werden. Für ausführliche Informationen vgl. Neuberger (1995).

⁵¹⁴ Hilb (2005), S. 7.

⁵¹⁵ Ausführliche Informationen dazu folgen in *Kapitel III2 Grundlagenerarbeitung – Vergleich bestehender Corporate Governance Empfehlungen*.

von Unternehmen.⁵¹⁶ Die nationalen Rahmenbedingungen und der Wirtschaftsstandort spielen dabei eine wesentliche Rolle. Folglich haben sich länderspezifische Corporate Governance Ansätze gebildet.⁵¹⁷ In Abhängigkeit vom Unternehmensstandort erfolgte eine Verallgemeinerung der Corporate Governance Empfehlungen für ein Unternehmen. Im Wesentlichen haben sich daraus zwei dominierende Corporate Governance Ansätze herauskristallisiert. Diese beiden Ansätze funktionieren nach ähnlichen Mechanismen, aber unterschiedlichen Ausprägungen, basierend auf den international divergierenden Finanzierungsmodellen:

„[The outsider system], currently dominant in the UK and the US, is characteristic of economies with a large number of quoted companies, a liquid capital market where ownership and control rights are frequently traded, and little concentration of shareholdings. The so-called insider system, attributed to continental Europe and Japan, is characterized by a small number of listed companies, an illiquid capital market where ownership and control are not frequently traded, and a high concentration of shareholding in the hands of corporations, institutions, families or government. The outsider system relies on the market and outside investors for corporate control; the insider model uses a system of interlocking networks and committees.“⁵¹⁸

In den USA und Grossbritannien wurde das Unternehmenswachstum ursprünglich vorwiegend über den Kapitalmarkt – durch die Ausgabe von Aktien – finanziert, während in Kontinentaleuropa in erster Linie die Banken die Wachstumsfinanzierung gewährleistet haben.⁵¹⁹ Das Outsider-System oder der Shareholder-Value-Ansatz⁵²⁰ und das Insider-System oder der Stakeholder-Ansatz⁵²¹ werden im Folgenden näher erläutert.⁵²² Dabei gilt es zu beachten, dass eine Verallgemeinerung der Corporate Governance Ansätze prinzipiell legitim, aber nicht für alle Unternehmen praktikabel ist. Gerade Klein- und Mittelunternehmen sind nur in geringem Masse mit grossen Aktiengesellschaften vergleichbar. Die Grösse des Unternehmens, die Besitz- und Führungs-

⁵¹⁶ Hausch (2004), S. 44.

⁵¹⁷ Vgl. Bhasa (2004), p. 5 ff.; Davies (2008), p. 534; Hausch (2004), S. 43 ff..

⁵¹⁸ Bosch & Lannoo (1995), p. 6.

⁵¹⁹ Vgl. Schmidt & Tyrell (1997), p. 333 f..

⁵²⁰ Unter dem Begriff „Shareholder Value“ wird der Ertragswert des Eigenkapitals verstanden (für die Eigentümer). Vgl. Busse von Colbe (1997), S. 272.

⁵²¹ Mallin (2010), p. 13 ff..

⁵²² Vgl. ferner Früh (1999), S. 37 ff. für eine ausführliche Diskussion der beiden Ansätze.

struktur sowie die Marktausrichtung und Rechtsform eines Unternehmens beeinflussen die Corporate Governance eines KMU ebenso wie länderspezifische Rahmenbedingungen.⁵²³

3.3.2 Shareholder-Value-Ansatz

3.3.2.1 Ausgangslage des Shareholder-Value-Ansatzes

Der Shareholder-Value-Ansatz basiert auf der Idee, dass die Eigentümer / Anteilseigner eines Unternehmens den berechtigten Anspruch auf eine bestmögliche Verzinsung ihres investierten Kapitals, somit auf die Maximierung des Unternehmenswertes, haben.⁵²⁴ Die Anteilseigner tragen das finanzielle Risiko – sowohl die Gewinne als auch die Verluste – eines Unternehmens und verzichten gleichzeitig auf das investierte Kapital. Folglich ist die Verzinsung als Kapitalgewinn aus einer risikobehafteten Anlage zu betrachten. Dieser Kapitalgewinn setzt sich zusammen aus einer Vergütung für das zur Verfügung gestellte und für den Eigentümer nicht verfügbare Kapital („*price for waiting*“) sowie einer Risikoprämie für das mit der Investition verbundene Risiko („*price of risk*“).⁵²⁵

Der Shareholder-Value-Ansatz dient als Lösungsansatz des von Berle und Means (1932) beschriebenen Prinzipal-Agenten-Konfliktes. Die ungleichen Interessen der Eigentümer und der Geschäftsleitung können in Einklang gebracht werden, indem die Zielsetzung der Geschäftsleitung auf die Maximierung des Unternehmenswertes und die residualen Eigentümererträge, also die Maximierung des Shareholder Values, ausgerichtet wird. Gemäss dem Shareholder-Value-Ansatz wird die Maximierung des Eigentümergewinnens, also des Shareholder Values, verfolgt.⁵²⁶ Alle Entscheidungen der Geschäftsleitung sind darauf ausgerichtet, den Marktwert des Eigenkapitals zu stärken (*Interessenmonismus*).⁵²⁷ Die Geschäftsleitung beschäftigt sich nur mit der Frage, wie die Erwartungen der Analysten bezüglich der Quartalsergebnisse befriedigt werden

⁵²³ Vgl. Davies (2008), p. 535 ff.; Hausch (2004), S. 44.

⁵²⁴ Die Theorie der Shareholder Value Maximierung wurde von Rappaport (1986) geprägt. Sein Buch *Creating Shareholder Value* ist mittlerweile zum Klassiker geworden.

⁵²⁵ Vgl. Mossin (1966), p. 774; O'Sullivan (2000), p. 43 ff.. Vgl. ferner Hausch (2004), S. 45 ff.; Wesel (2010), S. 69.

⁵²⁶ Dies führt dazu, dass teilweise auch von einem Shareholder Wealth Maximization Model oder Shareholder Value Maximization Model gesprochen wird. Vgl. Banham & He (2010), p. 77.

⁵²⁷ Vgl. Hausch (2004), S. 46.

können, da diese den Aktienkurs kurzfristig stark beeinflussen können. Demzufolge ist die kurzfristige Profitabilität wichtiger als die langfristige Wachstumsorientierung.⁵²⁸

Zur Steigerung des Shareholder Values können die folgenden zentralen Werttreiber, die den Cashflow steuerbar machen, beitragen: das Umsatzwachstum, die Gewinnmarge, Nettoinvestitionen in Anlage- und Umlaufvermögen, die Ertragssteuer, die Kapitalkosten und die Dauer der Wertsteigerung.⁵²⁹ Um gewährleisten zu können, dass das Unternehmen den Shareholder Value maximiert, können folgende Instrumente angewendet werden: gesetzliche Vorschriften, Regulierungskraft der Produkt- oder Kapitalmärkte, interne Kontrollmechanismen (bspw. Anreizsystem für Führungskräfte), feindliche Übernahmen oder die Bildung von mächtigen Aktionärsgruppen sowie die Finanzierungsstruktur.⁵³⁰ Dies sind sowohl nationale Rahmenbedingungen als auch unternehmensinterne Mechanismen der Corporate Governance.

3.3.2.2 *Merkmale des Shareholder-Value-Ansatzes*

Der Shareholder-Value-Ansatz war historisch vorwiegend in den USA und Grossbritannien vorherrschend und wird deswegen auch „Anglo-American System“ genannt.⁵³¹ Weitere geläufige Bezeichnungen sind „Outsider System“⁵³² oder „Marktmodell“⁵³³, die mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten denselben Ansatz beschreiben.

Der Shareholder-Value-Ansatz dominiert Volkswirtschaften mit einer hohen Anzahl an kotierten Unternehmen, liquiden Finanzmärkten und weit verstreuten Eigentümerstrukturen.⁵³⁴ Dieser Ansatz ist marktdominiert, er verlässt sich auf den Markt und die externen Investoren.⁵³⁵ Alle Kräfte sind darauf ausgerichtet, den Markt als Regelmechanismus zu stärken.⁵³⁶ Es wird von einer Aktienkurs-Effizienz sowie von rein systematischem Risiko (das unsystematische Risiko wird diversifiziert) ausgegangen.⁵³⁷

⁵²⁸ Vgl. Banham & He (2010), p. 77 f..

⁵²⁹ Vgl. Rappaport (1986), p. 50 ff..

⁵³⁰ Vgl. Fama & Jensen (1983a), p. 312 ff.; Hart (1995), p. 681 ff.; Jensen (1986), p. 323 ff.; Jensen & Meckling (1976), p. 308; Nassauer (2000), S. 26 ff.; O'Sullivan (2000), S. 44; Shleifer & Vishny (1997), p. 744 ff.. Vgl. ferner Hausch (2004), S. 47.

⁵³¹ Vgl. Banham & He (2010), p. 77 f..

⁵³² Vgl. Franks & Mayer (1995), p. 184. Vgl. ferner Becht, Bolton & Röell (2002), p. 59; Bosch & Lannoo (1995), p. 7; Nötzli Breinlinger (2007), S. 36; Short, Keasey, Hull & Wright (1998), p. 154 f.; Solomon (2010), p. 195 ff..

⁵³³ Vgl. Coombes & Watson (2001), p. 90; Franks & Mayer (1995), p. 171.

⁵³⁴ Vgl. Bhasa (2004), p. 11; Bosch & Lannoo (1995), p. 7; Franks & Mayer (1995), p. 174 ff..

⁵³⁵ Vgl. Bhasa (2004), p. 7 f.. Vgl. ferner Becht, Bolton & Röell (2002), p. 59.

⁵³⁶ Vgl. Bhasa (2004), p. 11; Schmidt & Tyrell (1997), p. 342 f..

⁵³⁷ Banham & He (2010), p. 78.

Interessenskonflikte entstehen vorwiegend zwischen einer starken Unternehmensführung und den weit verstreuten, schwachen Aktionären⁵³⁸ – Annahmen, die aus der traditionellen Finanztheorie stammen.⁵³⁹ Hinsichtlich der Rechnungslegungs- und Offenlegungsstandards ist eine grösstmögliche Transparenz von enormer Bedeutung, um die Informationsbedürfnisse der Aktionäre und Analysten zu befriedigen, so dass die Informationsasymmetrie zwischen der Unternehmensführung und den Eigentümern minimiert werden kann.⁵⁴⁰

3.3.3 Stakeholder-Ansatz

3.3.3.1 Ausgangslage des Stakeholder-Ansatzes

Der Stakeholder-Ansatz kann auf den koalitionstheoretischen Ansatz von Cyert und March (1963) zurückgeführt werden. Gemäss diesem Ansatz wird das Unternehmen als Koalition aller an ihr partizipierenden Personen / Anspruchsgruppen aufgefasst:

„Let us view the organization as a coalition. It is a coalition of individuals, some of them organized in subcoalitions. In a business coalition members include managers, workers, stockholders, suppliers, customers, lawyers, tax collectors, regulatory agencies, etc.”⁵⁴¹

Das Zusammenspiel von Unternehmung und Anspruchsgruppen wird verhaltenswissenschaftlich begründet. Anspruchsgruppen werden nur für ein Unternehmen tätig, wenn dieses die nötigen Anreize schafft.⁵⁴²

Die Frage der Beteiligung einzelner Anspruchsgruppen an einem Unternehmen wird durch die Anreiz-Beitrags-Theorie erläutert. Diese Theorie geht ursprünglich auf Barnard (1938)⁵⁴³ zurück und wurde vor allem von March und Simon (1958)⁵⁴⁴ weiter

⁵³⁸ Maher & Andersson (1999), p. 3.

⁵³⁹ Vgl. Banham & He (2010), p. 77 f..

⁵⁴⁰ Vgl. Früh (1999), S. 63; Wallace & Zinkin (2005), p. 11. Vgl. ferner Coombes & Watson (2001), p. 90 f..

⁵⁴¹ Cyert & March (1963), p. 27.

⁵⁴² Vgl. Cyert & March (1963), p. 27 ff..

⁵⁴³ Gemäss Barnard (1938) haben Individuen unterschiedliche Ansprüche, die nicht individuell befriedigt werden können. Deshalb entwickeln Individuen kooperative Systeme, um die Ansprüche bestmöglich befriedigen zu können. Eine Organisation ist von der individuellen Leistung der partizipierenden Individuen abhängig. Solange ein Unternehmen die individuellen Ansprüche der partizipierenden Individuen befriedigen kann, werden diese für das Unternehmen tätig sein. Daraus folgt: "The efficiency of a cooperative system is its capacity to maintain itself by the individual satisfactions it affords. This may be called its capacity of equilibrium, the balancing of burdens by satisfactions which results in continuance." Wobei Organisationsgleichgewicht bedeutet, dass das Unternehmen im Stande ist, die Effizienz der Organisation aufrechtzuerhalten. Vgl. Barnard (1938), p. 57.

ausgeführt. Im Vordergrund stehen die Interessen der Unternehmen, diskutiert werden die bilateralen Austauschbeziehungen zwischen dem Unternehmen und den Anspruchsgruppen. Unternehmen sind auf die Ressourcen (Leistungen) der Anspruchsgruppen angewiesen, um überleben zu können.⁵⁴⁵ Die Anspruchsgruppen können ihre Bedürfnisse nur dank dem Unternehmen befriedigen und sind somit am Fortbestehen des Unternehmens interessiert.⁵⁴⁶ Folglich besteht ein gegenseitiges Interesse an einer Austauschbeziehung. Gemäss dem Stakeholder-Ansatz erkennt das Unternehmen diese gegenseitigen Abhängigkeiten und betreibt aus diesem Grund ein Anspruchsgruppen-Management, um die notwendigen Ressourcen und damit das Überleben des Unternehmens zu sichern. Dabei sollte das Unternehmen die Anreize so gestalten, dass die Anspruchsgruppen bereit sind, die Beitragserbringung aufrechtzuerhalten und diese nicht aufgrund einer nicht befriedigenden Anreizstruktur in Frage stellen.⁵⁴⁷

Der Stakeholder-Ansatz basiert auf dem Grundsatz der Orientierung an den Zielen aller für das Unternehmen relevanter Interessen- und Anspruchsgruppen (Interessenpluralismus).⁵⁴⁸ Gemäss dem Stakeholder-Ansatz sind für den Erfolg eines Unternehmens nicht nur die Interessen der Eigentümer relevant, vielmehr spielen die Interessen weiterer Anspruchsgruppen eine wichtige Rolle für den Fortbestand des Unternehmens. Der Interessenausgleich und die Zielharmonisierung der verschiedenen Anspruchsgruppen ist Aufgabe der Unternehmensführung.⁵⁴⁹ Als primäre Zielorientierung gelten das langfristige Fortbestehen sowie die langfristige Optimierung des Unternehmens. Nur so besteht überhaupt die Möglichkeit, den verschiedenen Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Die kurzfristige Maximierung des Shareholder Values ist zweitrangig, vielmehr werden Unternehmensgewinne wieder reinvestiert, um das langfristige Bestehen des Unternehmens gewährleisten zu können.⁵⁵⁰

⁵⁴⁴ March & Simon (1958), p. 83 ff. beschreiben eigentlich eine Motivationstheorie, die die Bedingungen definiert, unter denen Unternehmen in der Lage sind, die Anspruchsgruppen zu einer Zusammenarbeit zu motivieren. Dadurch wird das Fortbestehen eines Unternehmens definiert. Sie haben diese Theorie wie folgt benannt: „organizational equilibrium: the conditions of survival of an organization“.

⁵⁴⁵ March & Simon (1958), p. 84.

⁵⁴⁶ Janisch (1993), S. 14 ff..

⁵⁴⁷ Vgl. Eberhardt (1998), S. 38; March & Simon (1958), p. 84 ff.; Schmidt & Tyrell (1997), p. 344; Simon, Smithburg & Thompson (1950), p. 381 f..

⁵⁴⁸ Vgl. Hausch (2004), S. 53; Schmidt & Tyrell (1997), p. 344.

⁵⁴⁹ Vgl. Bhasa (2004), p. 8 f.; Schmidt & Tyrell (1997), p. 344.

⁵⁵⁰ Hausch (2004), S. 54 f.. Vgl. ferner Kochan (2003), der das Konzept der Maximierung des Shareholder Values in Frage stellt.

3.3.3.2 *Merkmale des Stakeholder-Ansatzes*

Historisch betrachtet war der Stakeholder-Ansatz vorwiegend in Kontinentaleuropa und Japan verbreitet und wurde deswegen auch „Continental European System“, „European Social System“ oder „Non-Anglo-American System“ genannt.⁵⁵¹ Weitere gebräufige Bezeichnungen sind „Insider-System“⁵⁵², „Bankmodell“⁵⁵³ oder „Kontrollmodell“⁵⁵⁴.

Volkswirtschaften mit einer vergleichsweise kleinen Anzahl an kotierten Unternehmen, mit einem eher illiquiden Kapitalmarkt und tiefen Handelsvolumina sind historisch durch den Stakeholder-Ansatz dominiert.⁵⁵⁵ Der Stakeholder-Ansatz ist bankdominiert, Unternehmen finanzieren sich in der Regel über Banken.⁵⁵⁶ Das Eigentum ist konzentriert, Unternehmen weisen einen erheblich höheren Eigentümerkonzentrationsgrad und folglich eine geringe Streuung des Aktienbesitzes auf.⁵⁵⁷ Häufig herrscht eine relativ starke Verflechtung – kapitalmässig wie auch personell, bspw. Einsitz im Board – zwischen den einzelnen Unternehmen. Folglich ist eine gegenseitige Kontrolle und Interessensvertretung vorhanden, eine langfristige Beteiligung steht im Vordergrund.⁵⁵⁸ Der dominierende Interessenkonflikt besteht zwischen den kontrollierenden Aktionären („blockholder“) und den schwachen Minderheitsaktionären.⁵⁵⁹ Im Vergleich zum Shareholder-Value-Ansatz sind die internen Kontrollmechanismen beim Stakeholder-Ansatz viel stärker ausgeprägt, die marktmässigen Steuerungs- und Kontrollmechanismen demgegenüber relativ schwach.⁵⁶⁰

⁵⁵¹ Vgl. Banham & He (2010), p. 77 f.

⁵⁵² Vgl. Franks & Mayer (1995), p. 184. Vgl. ferner Becht, Bolton & Röell (2002), p. 59; Bosch & Lannoo (1995), p. 7; Nötzli Breinlinger (2007), S. 36; Short, Keasey, Hull & Wright (1998), p. 154 f.; Solomon (2010), p. 194 f.

⁵⁵³ Vgl. Franks & Mayer (1995), p. 171.

⁵⁵⁴ Vgl. Coombes & Watson (2001), p. 90.

⁵⁵⁵ Vgl. Bhasa (2004), p. 10; Bosch & Lannoo (1995), p. 7; Franks & Mayer (1995), p. 174 ff.; Schmidt & Tyrell (1997), p. 344 f.

⁵⁵⁶ Vgl. Bhasa (2004), p. 10.

⁵⁵⁷ Vgl. Becht & Röell (1999), p. 1049 ff.; Bhasa (2004), p. 8. Vgl. ferner Mallin (2010), p. 16.

⁵⁵⁸ Vgl. Banham & He (2010), p. 77 f.; Becht, Bolton & Röell (2002), p. 59; Bosch & Lannoo (1995), p. 7.

⁵⁵⁹ Vgl. Becht & Röell (1999), p. 1052; Maher & Andersson (1999), p. 3.

⁵⁶⁰ Vgl. Bosch & Lannoo (1995), p. 7.

3.3.4 Zusammenfassung der dominierenden Corporate Governance Ansätze

In der folgenden *Tabelle 7* werden die beiden Ansätze zusammenfassend gegenübergestellt:

Tabelle 7: Vergleich von Shareholder-Value- versus Stakeholder-Ansatz

	Shareholder-Value-Ansatz	Stakeholder-Ansatz
Aktienpreis-Effizienz	Basiert auf der Annahme der Aktienpreis-Effizienz	Basiert auf keiner Annahme bezüglich der Aktienpreis-Effizienz
Aktionärsstruktur	Diversifiziert	Konzentriert
Aktionärsschutz	Im Unternehmensgesetz ausführlich verankert	Schwache gesetzliche Regelung
Beziehung zu Banken	Minimal; kurzfristig & at arm's length	Sehr ausgeprägt; langfristig & komplex
Unternehmensziel	Maximierung des Shareholderwerts, indem die höchstmögliche Eigenkapitalrendite erwirtschaftet wird	Maximierung des Unternehmenswerts, aber die Eigenkapitalrendite ist durch die Interessen anderer Anspruchsgruppen (z.B. Kreditoren, Mitarbeitende, Regierung, etc.) limitiert
Risikomanagement	Das Management interessiert sich nur für das systematische Risiko, das unsystematische Risiko sollte diversifiziert sein	Das Management interessiert sich für das Gesamtrisiko (operatives wie finanzielles Risiko)
Unternehmensstrategie	Durch das Board im Namen der Shareholder gelenkt	Vielmehr durch Langzeit-Anspruchsgruppen als durch ständig wechselnde Portfolio-Investoren beeinflusst
Offenlegungspflichten & Transparenz	Hoch	Gering
Kontrolle durch den Markt	Feindliche Übernahmen als Korrekturmechanismus für Managementfehler	Kaum feindliche Übernahmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Banham und He (2010), p. 78; Cernat (2004), p. 150; Solomon (2010), p. 196

Beide Ansätze haben den Anspruch, dass die Geschäftsleitung die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen optimal einsetzt, so dass ein (grösstmöglicher) Wert generiert werden kann. Während gemäss dem Shareholder-Value-Ansatz die Wertsteigerung im

Vordergrund steht, steht gemäss dem Stakeholder-Ansatz nicht die Wertschaffung, sondern die Verteilung der Werte auf die Anspruchsberechtigten im Vordergrund.⁵⁶¹

Der Shareholder-Value- versus den Stakeholder-Ansatz sind zwei extreme Formen von Corporate Governance Ansätzen, die in der Praxis kaum in reiner Form vorkommen. Vielmehr weist eine Vielzahl der Länder einen Mix dieser beiden Ansätze aus.⁵⁶² Denn die erfolgreiche Verfolgung eines nachhaltigen Shareholder-Value-Ansatzes setzt gleichzeitig voraus, dass die Interessen der Stakeholder nicht grundsätzlich vernachlässigt werden.⁵⁶³

3.3.5 Folgerungen: Corporate Governance Ansatz für KMU

Die zwei dominierenden Corporate Governance Ansätze sind vorwiegend im Kontext der Grossunternehmen entstanden. Für Klein- und Mittelunternehmen ist, unabhängig vom jeweiligen länderspezifischen Kontext, keiner der Ansätze optimal. Die Führung und Aufsicht von KMU folgt in der Regel keinem der beiden beschriebenen Ansätze. Wie bereits erwähnt, sind in KMU Eigentum und Geschäftsleitung oftmals überlappend, die im Rahmen der Grossunternehmen bekannten Schwierigkeiten der Interessensdivergenzen sind seltener vorhanden.⁵⁶⁴ Trotzdem ist es wichtig, dass in Zukunft verstärkt auch in KMU transparente Strukturen und Prozesse geschaffen werden und die Führung und Aufsicht, zumindest teilweise, professionalisiert wird. Wie in *Kapitel II3.2 Corporate Governance Theorien im Kontext der KMU* beschrieben, erscheint es auch für KMU sinnvoll zu sein, dass ein Board oder zumindest ein nicht-haftender Beirat implementiert wird, der der Geschäftsleitung beratend und unterstützend zur Seite steht. Dabei sollen sowohl die Interessen der Eigentümer, als auch, insbesondere für KMU noch viel wichtiger, die Interessen der relevanten Anspruchsgruppen vertreten werden. Denn KMU charakterisieren sich oft stärker durch die Fremdkapital-Finanzierung anstatt durch eine Eigenkapital-Finanzierung.⁵⁶⁵ Folglich sind, in Bezug auf die Finanzierung, insbesondere die Banken eine äusserst wichtige Anspruchsgruppe der KMU.

Für Klein- und Mittelunternehmen scheint, wie heute vielfach auch für Grossunternehmen empfohlen, der sog. „*Shared-Value-Ansatz*“, eine Kombination der beiden

⁵⁶¹ Vgl. Diederichs & Kissler (2008), S. 20.

⁵⁶² Vgl. Bleicher & Paul (1986), p. 8 ff.; Bosch & Lannoo (1995), p. 7; Maher & Andersson (1999), p. 6; Solomon (2010), p. 194.

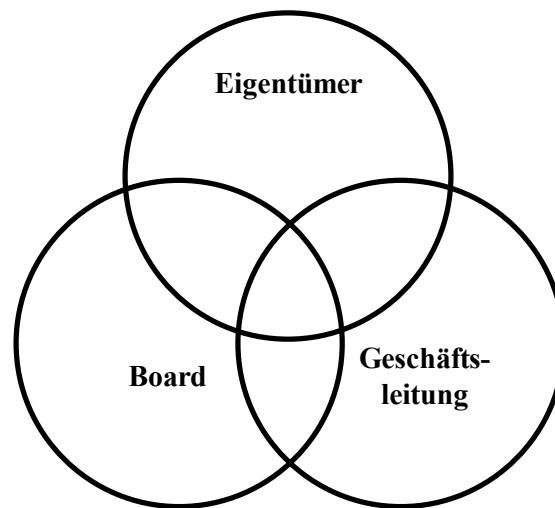
⁵⁶³ Vgl. Böckli (2002), S. 983. Vgl. ferner Maher & Andersson (1999), p. 6.

⁵⁶⁴ Vgl. *Kapitel II3.2 Corporate Governance Theorien im Kontext der KMU*.

⁵⁶⁵ Vgl. Huse (2007), p. 50. Vgl. auch Pettit & Singer (1985), p. 48.

Extrempositionen, sinnvoll zu sein.⁵⁶⁶ Dieser Shared-Value-Ansatz ist gleichzeitig auf die Interessen und den Nutzen der Eigentümer, der Kunden, der Mitarbeitenden, der Lieferanten und der Mitwelt ausgerichtet.⁵⁶⁷ Es ist wichtig, dass sich KMU der Rollen und Aufgaben der einzelnen Gremien bewusst sind, die konkrete Ausgestaltung der optimalen Führungs- und Aufsichtsstruktur sollte aber situativ definiert werden. Im Endeffekt ist es aber gut möglich, dass die unterschiedlichen Aufgaben der einzelnen Gremien durch dieselben Personen wahrgenommen werden.⁵⁶⁸ Die folgende *Abbildung 4* zeigt einfach und klar verständlich die unterschiedlichen Instanzen der Führung und Aufsicht eines Unternehmens:

Abbildung 4: Führungs- und Aufsichtsinstanzen eines Unternehmens



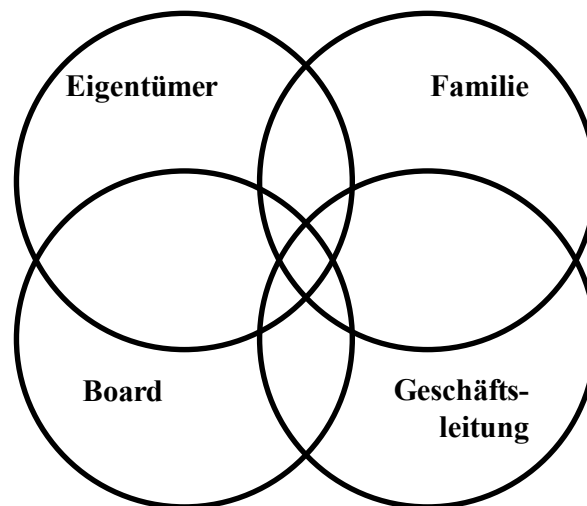
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilb (2011), S. 34

In Familienunternehmen sollte dieses Modell zusätzlich durch die Dimension „Familie“ ergänzt werden.

⁵⁶⁶ Vgl. Hilb (2012), S. 8; Hilb (2011), S. 22. Vgl. auch Porter & Kramer (2011), p. 64 ff.; Porter & Kramer (2006), p. 84 ff.

⁵⁶⁷ Vgl. Hilb (2012), S. 8. Vgl. ferner Padgett (2012), p. 1 f..

⁵⁶⁸ Vgl. Müller (2004), S. 57 f..

Abbildung 5: Führungs- und Aufsichtsinstanzen eines Familienunternehmens

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilb (2011), S. 34

Es gibt nicht die richtige Führung und Aufsicht von KMU, vielmehr sollte diese situativ angepasst werden. Wichtig ist, dass die Interessen der verschiedenen Instanzen berücksichtigt und optimal aufeinander abgestimmt werden, so dass die definierten Ziele erreicht werden können.⁵⁶⁹

3.4 Corporate Governance Mechanismen in KMU

Es gibt verschiedene Corporate Governance Mechanismen, anhand derer Eigentümer die Möglichkeit haben, das Verhalten der (externen) Unternehmensführung zu beeinflussen, so dass diese im Interesse der Eigentümer handeln.⁵⁷⁰ Gemäss Nötzli Breinlinger (2007) können grundsätzlich drei Mechanismen zur Disziplinierung der Unternehmensführung unterschieden werden:⁵⁷¹

1. Die Unternehmensführung wird *vertraglich* zum Handeln im Interesse der Eigentümer verpflichtet.
2. *Kontrollen* sollen das Handeln der Unternehmensführung in die richtige Richtung lenken.
3. Die Unternehmensführung wird über *Anreizsysteme* gesteuert.

⁵⁶⁹ Vgl. Nötzli Breinlinger (2007), S. 90 ff., die die verschiedenen Modelle der Führung und Aufsicht, insbesondere von Familienunternehmen, ausführlich erläutert.

⁵⁷⁰ Vgl. Shleifer & Vishny (1997), p. 738 ff.. Vgl. ferner Daily, McDougall, Covin & Dalton (2002), p. 372.

⁵⁷¹ Nötzli Breinlinger (2007), S. 31.

Diese Corporate Governance Mechanismen können weiter in Kategorien eingeteilt werden. Einige Autoren differenzieren lediglich zwei Kategorien,⁵⁷² die internen und externen Mechanismen, während andere die folgenden drei Kategorien unterscheiden: organisatorische Massnahmen, die Überwachung durch den Markt sowie die Stärkung der Aktionärsrechte.⁵⁷³ Eine weitere Kategorisierung ist auf Jensen (1993) zurückzuführen, er unterscheidet zwischen legalen und regulatorischen Mechanismen, internen (interne Kontrolle) und externen (Kapitalmarkt) Kontrollmechanismen sowie dem Wettbewerb auf dem Produktmarkt.⁵⁷⁴

Im Kontext dieser Studie wird keine dieser drei Kategorisierungen als optimal erachtet. Passender erscheint das 3-Säulen-Prinzip für nicht-kotierte Unternehmen, das von McCahery und Vermeulen (2008) entwickelt worden ist. Dieses 3-Säulen-Prinzip basiert auf den folgenden drei Kategorien:⁵⁷⁵

1. Unternehmensgesetze und -vorschriften
2. Vertragliche Vereinbarungen
3. Optionale Empfehlungen

Unternehmensgesetze und -vorschriften weisen in der Regel länderspezifische Unterschiede auf und werden in Abhängigkeit des Unternehmensstandorts sowie der Unternehmensgegebenheiten situativ angepasst. Diese nationalen Gesetze und Vorschriften sind ein wichtiger Bestandteil der effektiven und wirksamen Corporate Governance eines Unternehmens.⁵⁷⁶ Die zweite Säule basiert auf vertraglichen Vereinbarungen (z.B. Statuten, Investoren- oder Aktionärsvereinbarungen). Solche individuellen vertraglichen Vereinbarungen regeln die Rechte und Pflichten der jeweils betroffenen Parteien abhängig von den jeweiligen organisatorischen Prioritäten.⁵⁷⁷ Die dritte und letzte Säule des Corporate Governance Frameworks für nicht-kotierte Unternehmen umfasst die optionalen Empfehlungen. Solche Best Practice Empfehlungen sollen die Unternehmensakteure bei der Umsetzung einer effektiven und effizienten Unternehmensorganisation und -führung unterstützen. Die Umsetzung solcher Best Practice Empfehlungen sollte freiwillig sein und sowohl die jeweiligen gesetzlichen Vorschrif-

⁵⁷² Nötzli Breinlinger (2007), S. 31.

⁵⁷³ Vgl. Nötzli Breinlinger (2007), S. 31 ff..

⁵⁷⁴ Jensen (1993), p. 850 ff..

⁵⁷⁵ McCahery & Vermeulen (2008), p. 5.

⁵⁷⁶ Vgl. Aguilera & Cuervo-Cazurra (2009), p. 419.

⁵⁷⁷ Vgl. McCahery & Vermeulen (2008), p. 5.

ten als auch vertraglichen Vereinbarungen optimal ergänzen, so dass eine umfassende gute Corporate Governance erzielt werden kann.⁵⁷⁸

Im Rahmen dieser Studie wird nur der dritte Pfeiler dieses Corporate Governance Frameworks näher betrachtet. Ziel ist die Entwicklung von optionalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen, die unabhängig von der lokalen Gesetzgebung den Unternehmen als wirksames Tool zur Verfügung stehen.⁵⁷⁹ Diese Empfehlungen sollen sowohl interne als auch externe Corporate Governance Mechanismen enthalten. Jedes Unternehmen soll freiwillig entscheiden können, welche Best Practice Empfehlungen situativ relevant sind und umgesetzt werden sollen.

3.5 Folgerungen für die Corporate Governance in KMU

Die Theorien und Konzepte der Corporate Governance, die ursprünglich im Kontext der Publikumsgesellschaften entstanden sind, können in den Grundzügen auch auf KMU übertragen werden. Aber die Folgerungen und Auswirkungen daraus sind differenziert zu betrachten. Die wichtigsten Unterschiede sind:

- In KMU sind häufig keine typischen Agency-Konflikte vorhanden, da Eigentum und Kontrolle in einer Person vereint sind.
- In KMU ist selten eine explizite Trennung zwischen Board und Geschäftsleitung vorhanden.
- Die Führung und Aufsicht in KMU erfolgt weder gemäss dem reinen Shareholder- noch dem reinen Stakeholder-Ansatz, oft ist in KMU eine Mischform vorherrschend (sog. Shared-Value-Ansatz).
- Die kurzfristige Orientierung ist in KMU von geringem Interesse, im Vordergrund steht die langfristige Orientierung.

Folglich haben KMU auch andere Corporate Governance Anforderungen zu erfüllen. Es ist wichtig, dass spezifische Corporate Governance Empfehlungen für KMU erarbeitet werden. Aber je grösser ein KMU wird, umso eher sollte es sich von der KMU-spezifischen Corporate Governance hin zur Corporate Governance von Publikumsgesellschaften entwickeln.⁵⁸⁰

⁵⁷⁸ Vgl. McCahery & Vermeulen (2008), p. 5 / p. 193 ff.. Für ausführlichere Informationen zu den einzelnen Säulen vgl. McCahery & Vermeulen (2008).

⁵⁷⁹ Vgl. *Kapitel I2 Zielsetzung* für ausführliche Informationen zu den Zielsetzungen dieser Studie.

⁵⁸⁰ Vgl. Forstmoser (2004), S. 487.

4 Entwicklung der Corporate Governance Empfehlungen

4.1 Einführung

„Corporate governance is a process, not a state.“⁵⁸¹

Seit ein paar Jahren erscheinen als Folge von diversen Finanz- und Wirtschaftskrisen sowie Unternehmensskandalen in verschiedenen Ländern regelmässig neue Corporate Governance Empfehlungen⁵⁸² oder bestehende Empfehlungen werden überarbeitet und neu publiziert.⁵⁸³ Die Motivation dazu liegt im Bedürfnis nach mehr Transparenz und Verantwortlichkeit sowie der Stärkung des Investorenvertrauens.⁵⁸⁴ Teilweise weisen diese Empfehlungen relativ grosse Unterschiede auf, da sie auf einem unterschiedlichen rechtlichen System basieren, ein anderer politischer Kontext dominierend ist oder spezifische Unternehmensformen oder Eigentümerstrukturen im Vordergrund stehen.⁵⁸⁵

In diesem Kapitel werden ausgewählte relevante Corporate Governance Empfehlungen aus verschiedenen Ländern sowie für verschiedene Unternehmensformen erläutert. Zu Beginn folgt ein Überblick über nationale sowie internationale Corporate Governance Empfehlungen, die vorwiegend für Publikumsgesellschaften definiert wurden. Anschliessend folgt eine Auflistung von Empfehlungen, die spezifisch für nicht-kotierte bzw. private Unternehmen erarbeitet wurden. Im Anschluss daran werden verfügbare Empfehlungen für Familienunternehmen vorgestellt. Abschliessend folgt ein Überblick über die bereits publizierten, spezifischen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen.

Eine umfassende Übersicht der international verfügbaren Corporate Governance Empfehlungen für KMU, Familienunternehmen und nicht-kotierte Unternehmen gibt es bis heute nicht, die Suche danach gestaltete sich als äusserst schwierig. Als Ausgangspunkt diente die Auflistung des European Corporate Governance Institute [ECGI] (2011), das mehrheitlich die international verfügbaren Corporate Governance Empfeh-

⁵⁸¹ Cadbury (2003), p. vii.

⁵⁸² In dieser Studie werden die Ausdrücke „Corporate Governance Empfehlungen“, „Corporate Governance Grundsätze“ und „Corporate Governance Code“ als Synonyme verwendet.

⁵⁸³ Vgl. Wallace & Zinkin (2005), p. vii.

⁵⁸⁴ Vgl. dazu auch Cadbury (2003), p. vi f.; die OECD hat vier Prinzipien zur Beurteilung der Governance-Praktiken definiert, die sowohl für börsenkotierte als auch private oder staatliche Organisationen relevant sind: *„fairness, transparency, accountability and responsibility“*.

⁵⁸⁵ Vgl. Mallin (2010), p. 25 f.

lungen für Publikumsgesellschaften zusammenstellt. Darunter waren auch einige Codes für Familienunternehmen sowie nicht-kotierte Unternehmen zu finden. Anschliessend wurden anhand spezifischer internationaler Literatur und Fachartikel einige weitere explizite Empfehlungen gefunden. Ferner wurden internationale Organisationen⁵⁸⁶ angeschrieben in der Hoffnung, dass diese Hinweise auf weitere Empfehlungen geben könnten. Leider führten diese Anfragen zu keinen neuen Ergebnissen. Abschliessend hat eine umfassende Internet-Recherche anhand diverser Stichworte in deutscher und englischer Sprache nochmals zusätzliche Empfehlungen zu Tage gebracht.

4.2 Nationale Empfehlungen für Publikumsgesellschaften

Seit 1992 mit dem Cadbury Report⁵⁸⁷ die ersten⁵⁸⁸ nationalen Corporate Governance Empfehlungen publiziert wurden, haben eine Vielzahl von Ländern spezifische nationale Corporate Governance (Best Practice) Empfehlungen für Publikumsgesellschaften erarbeitet.⁵⁸⁹ Den grössten, weltweiten Einfluss auf die Entwicklung solcher Best Practice Empfehlungen hatte das Institute of Directors (IoD) in London.⁵⁹⁰ Das IoD hat viele Länder bei der Entwicklung von Best Practice Empfehlungen beraten. Auffallend ist, dass auch Länder, die sich nicht vom IoD beraten liessen, ebenfalls viele Anregungen der britischen Codes übernommen haben – eine grundsätzlich positive Entwicklung, die allerdings zur Folge hat, dass der anglo-amerikanische Ansatz als globaler Leitansatz empfohlen wird.⁵⁹¹

⁵⁸⁶ Nachgefragt wurde bei der OECD, beim International Corporate Governance Network [ICGN], bei ecoDA sowie dem European Corporate Governance Institute [ECGI].

⁵⁸⁷ Cadbury Report (1992). Vgl. ferner Mallin (2010), p. 26 ff.; dieses Buch enthält sehr ausführliche Informationen zur Entwicklung der Corporate Governance in Grossbritannien sowie detaillierte Informationen zu den verschiedenen britischen Corporate Governance *Reports*.

⁵⁸⁸ Der eigentlich erste Corporate Governance Code wurde 1978 durch das Business Roundtable, eine Organisation, die die Interessen der CEOs führender amerikanischer Unternehmen vertreten hat, herausgegeben. Dieser Code enthielt vorwiegend die Empfehlung, dass die Board-Zusammensetzung vielfältiger ausfallen sollte. Weiter wurde 1989 in Hong Kong ein sehr kurzer Corporate Governance Code publiziert. Vgl. dazu Padgett (2012), p. 136 f.

⁵⁸⁹ An dieser Stelle wird auf eine umfassende Darstellung der verfügbaren nationalen Corporate Governance Empfehlungen für Publikumsgesellschaften verzichtet, da diese für den weiteren Verlauf dieser Studie nicht relevant sind. Vgl. European Corporate Governance Institute [ECGI] (2011) für eine umfassende Auflistung der verfügbaren länderspezifischen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen nach Ländern sortiert. Vgl. auch Gregory (2008) und Padgett (2012), p. 142 ff. für internationale Vergleiche ausgewählter, internationaler Corporate Governance Empfehlungen und Best Practice Codes.

⁵⁹⁰ Vgl. Hilb (2011), S. 17.

⁵⁹¹ Vgl. Hilb (2011), S. 17. Vgl. ferner Mallin (2010), p. 26.

Heutzutage befindet sich der Entwicklungsstand der nationalen Corporate Governance (Best Practice) Empfehlungen auf unterschiedlichen Levels. Auffallend ist, dass die wichtigsten Industrieländer wie die USA, Deutschland, Japan und Frankreich (mit Ausnahme von Grossbritannien) nicht zu den beispielhaften Ländern bezüglich ihrer Corporate Governance Praxis als auch der Best Practice Empfehlungen zählen. Vielmehr sind Best Practice Beispiele eher in kleineren Ländern vorzufinden.⁵⁹² Bezüglich der Best Practice Empfehlungen für Publikumsgesellschaften sind gemäss Hilb (2011) Südafrika,⁵⁹³ Singapur⁵⁹⁴ und Kanada⁵⁹⁵ beispielhaft, während Dänemark, Chile und Neuseeland in Bezug auf die Corporate Governance Praxis als führende Beispiele genannt werden können.⁵⁹⁶

4.3 Internationale Empfehlungen für Publikumsgesellschaften

4.3.1 Überblick

Seit den 1990er Jahren erachten Transnationale Organisationen wie die OECD oder die Weltbank⁵⁹⁷, die Good Governance als eine Voraussetzung für die Entwicklung einzelner Länder. Diese Organisationen haben internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen entworfen und ihren Mitgliedstaaten empfohlen, solche Best Governance Practices zu adaptieren.⁵⁹⁸ Diese Empfehlungen gelten nicht nur auf staatlicher Ebene (z.B. zur Korruptions-Bekämpfung), sondern sollten auch in Unternehmen, insbesondere in Publikumsgesellschaften, implementiert werden.⁵⁹⁹

⁵⁹² Vgl. Hilb (2011), S. 30.

⁵⁹³ Vgl. *“King Reports I, II & III”*, Institute of Directors in Southern Africa & King Committee on Governance (1994, 2002, 2009).

⁵⁹⁴ Vgl. *“Singapore Code of Corporate Governance”*, Council on Corporate Disclosure and Governance [CCDG] (2005). Der Singapore Code of Corporate Governance wurde 2001 zum ersten Mal publiziert und wurde 2005 durch eine revidierte Version ersetzt.

⁵⁹⁵ Vgl. *“Where Were The Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada (The Dey Report)”*, The Toronto Stock Exchange (1994). Basierend auf diesen ersten Corporate Governance Empfehlungen hatte die Toronto Stock Exchange in den folgenden Jahren weitere Guidelines entwickelt und publiziert. Vgl. European Corporate Governance Institute [ECGI] (2011) für eine übersichtliche Darstellung der verschiedenen kanadischen Codes.

⁵⁹⁶ Vgl. Hilb (2011), S. 30.

⁵⁹⁷ Die Weltbank hat einzelne Länder bei der Analyse der aktuellen Corporate Governance und bei den Anpassungen an internationale Standards unterstützt. Vgl. dazu Aguilera & Cuervo-Cazurra (2009), p. 378.

⁵⁹⁸ Vgl. Demirag & Solomon (2003), p. 1; Demirag, Sudarsanam & Wright (2000), p. 349 ff.. Vgl. ferner Davies (2008), p. 533.

⁵⁹⁹ Vgl. Aguilera & Cuervo-Cazurra (2009), p. 378.

Ende der späten 1990er Jahre sind einige internationale Codes entstanden, nach 2005 gab es dann lange Zeit keine neu publizierten Codes mehr.⁶⁰⁰ Erst im Jahre 2009 folgte die Neuauflage der international gültigen Corporate Governance Prinzipien des International Corporate Governance Networks (ICGN).⁶⁰¹ Diese internationalen Codes sind wichtig, weil sie einerseits die Bedeutung der Corporate Governance widerspiegeln und helfen, allgemeine Corporate Governance Herausforderungen zu erkennen.⁶⁰² Andererseits werden diese internationalen Codes in einigen Fällen als Basis zur Entwicklung von länderspezifischen Codes verwendet.⁶⁰³ Nachfolgend werden einige dieser internationalen Empfehlungen näher erläutert.⁶⁰⁴

4.3.2 OECD-Grundsätze der Corporate Governance

Publiziert:	1999 / 2004
Herausgeber:	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)
Sprache:	Arabisch, Aserbaidshanisch, Englisch, Französisch, Deutsch, Italienisch, Japanisch, Kasachisch, Polnisch, Portugiesisch, Russisch, Serbisch, Slowenisch, Spanisch, Thailändisch, Vietnamesisch
Webseite:	http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)⁶⁰⁵ hat 1999 im Auftrag des OECD-Ministerrats, als erste internationale Organisation⁶⁰⁶ „Grundsätze der Corporate Governance“⁶⁰⁷ publiziert.⁶⁰⁸ Gemäss der OECD, gibt es kein „one size does fit all“-Modell der Corporate Governance, das in allen Ländern gleichermassen anwendbar ist.⁶⁰⁹ Vielmehr enthalten diese Grundsätze generelle Stan-

⁶⁰⁰ Vgl. Aguilera & Cuervo-Cazurra (2009), p. 378.

⁶⁰¹ Vgl. ICGN (2009).

⁶⁰² Vgl. Aguilera & Cuervo-Cazurra (2009), p. 378.

⁶⁰³ Vgl. z.B. die Ausführungen in *Kapitel II4.3.2 OECD-Grundsätze der Corporate Governance*.

⁶⁰⁴ Die Empfehlungen sind nach dem Erscheinungsdatum der Erstauflage sortiert. Diese Aufzählung ist nicht abschliessend, vielmehr soll dadurch ein Einblick in das Spektrum möglicher internationaler Empfehlungen gegeben werden. Vgl. dazu auch European Corporate Governance Institute [ECGI] (2011); Hilb (2011), S. 28.

⁶⁰⁵ Die OECD wurde 1961 gegründet und setzt sich mittlerweile aus 34 Mitgliedstaaten zusammen. Sie widmet sich den folgenden Zielen: Förderung nachhaltigen Wirtschaftswachstums, höhere Beschäftigung, Steigerung des Lebensstandards, Sicherung finanzieller Stabilität, Unterstützung der Entwicklung anderer Länder und Beitrag zum Wachstum des Welthandels.

⁶⁰⁶ Vgl. Solomon (2010), p. 199.

⁶⁰⁷ OECD (1999).

⁶⁰⁸ Vgl. Davies (2008), p. 533. Vgl. ferner Pfiffner (2008), S. 574 ff..

⁶⁰⁹ OECD (2004a), S. 13.

dards, die als Voraussetzung für die gute Corporate Governance Gültigkeit haben.⁶¹⁰ Diese Grundsätze sollen einzelne Nationen bei der Erarbeitung eines spezifischen Corporate Governance Codes, unter Berücksichtigung der nationalen rechtlichen, institutionellen und regulatorischen Vorschriften, unterstützen.⁶¹¹ 2004 wurden die OECD-Grundsätze neu überarbeitet und vom OECD-Ministerrat genehmigt.⁶¹²

Die OECD-Grundsätze der Corporate Governance⁶¹³ sind für kotierte Unternehmen entworfen worden. Dennoch wird bspw. auch privaten oder staatlichen Unternehmen empfohlen, die Grundsätze zu berücksichtigen, um die Corporate Governance zu verbessern. Diese Grundsätze sind unverbindlich, werden aber als Element der guten Corporate Governance anerkannt und wurden als Basis für einige länderspezifische Codes⁶¹⁴ verwendet.

Die OECD-Empfehlungen⁶¹⁵ enthalten sechs Corporate Governance Grundsätze zu den folgenden Themenbereichen:⁶¹⁶

1. „Sicherung der Grundlagen eines effektiven Corporate-Governance-Rahmens
2. Aktionärsrechte und Schlüsselfunktionen der Kapitaleigner
3. Gleichbehandlung der Aktionäre
4. Rolle der verschiedenen Unternehmensbeteiligten (*Stakeholder*) bei der Corporate Governance
5. Offenlegung und Transparenz
6. Pflichten des Aufsichtsorgans (*Board*)“

Jeder dieser sechs Grundsätze wird weiter untergliedert und umfassend erläutert. Zusätzlich zu den eigentlichen OECD-Empfehlungen hat die OECD zwei weitere Berich-

⁶¹⁰ OECD (2004a), S. 13. Vgl. ferner Nötzli Breinlinger (2007), S. 68; die OECD-Grundsätze sind sehr ausführlich formuliert, jedoch auf einem hohen Abstraktionsniveau, um die weltweite Gültigkeit und Akzeptanz zu gewährleisten.

⁶¹¹ Vgl. W. R. Frederick (1999) zit. in Davies (2008), p. 533.

⁶¹² OECD (2004a).

⁶¹³ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle weiteren Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf den „*OECD Grundsätzen der Corporate Governance*“. Vgl. OECD (2004a).

⁶¹⁴ Z.B. „*Principles on Corporate Governance in Greece*“ (1999); „*Portuguese corporate governance recommendations*“ (2000). Vgl. Aguilera & Cuervo-Cazurra (2009), p. 382; Demirag, Sudarsanam & Wright (2000), p. 350 f..

⁶¹⁵ Die OECD-Grundsätze kombinieren die Stärken der Shareholder- bzw. Stakeholder-Theorie und finden einen Weg, die Schwächen der beiden Theorien zu beseitigen, um eine langfristige Geschäftsorientierung sicherzustellen. Das Unternehmen ist verantwortlich, dass die diversen Anspruchsgruppen zufrieden sind, während gleichzeitig eine für die Investoren messbare Performance erbracht werden kann. Vgl. dazu Banham & He (2010), p. 77; Mallin (2010), p. 68.

⁶¹⁶ Vgl. OECD (2004a), S. 7.

te publiziert. 2007 erschien der Bericht „*Methodology for Assessing Implementation of the OECD Principles on Corporate Governance*“⁶¹⁷, der beschreibt wie in Unternehmen überprüft werden kann, inwieweit die OECD-Grundsätze bereits implementiert worden sind. Der 2008 publizierte Bericht „*Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective*“⁶¹⁸ enthält Praxisbeispiele und Anregungen, wie die OECD-Grundsätze der Corporate Governance in Unternehmen implementiert werden können.

4.3.3 ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles

Publiziert:	1999, 2005, November 2009
Herausgeber:	International Corporate Governance Network (ICGN)
Sprache:	Englisch
Webseite:	http://www.icgn.org/files/icgn_main/pdfs/best_practice/global_principles/short_version_-_icgn_global_corporate_governance_principles_revised_2009.pdf

Der Hauptzweck des International Corporate Governance Network (ICGN)⁶¹⁹, einer nicht-staatlichen Organisation, ist die Förderung und Verbreitung von internationalen Corporate Governance Standards.⁶²⁰ Informationen zur Corporate Governance sind neben den traditionellen finanziellen Kriterien wichtige Informationen, um Investitionsentscheidungen zu treffen. Diese Empfehlungen gelten hauptsächlich für kotierte Unternehmen, sind teilweise aber auch für private Unternehmen relevant.

Als Ausgangslage zur Erarbeitung des ICGN-Statements dienten die OECD-Empfehlungen. Das ICGN-Statement wurde 1999 zum ersten Mal publiziert und in Folge der revidierten OECD-Empfehlungen im Jahre 2005 ebenfalls überarbeitet. Dieses Statement enthält, im Vergleich zu den OECD-Empfehlungen, einige zusätzliche Prinzipien sowie konkrete Umsetzungstools, um die Corporate Governance zu verbessern.⁶²¹

⁶¹⁷ OECD (2007).

⁶¹⁸ OECD (2008).

⁶¹⁹ Das International Corporate Governance Network (ICGN) wurde 1995 von institutionellen Investoren, Investorenvertretern, Unternehmern, Finanzintermediären und Akademikern sowie weiteren Corporate Governance Interessierten gegründet. Vgl. ICGN (2005).

⁶²⁰ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf dem „*ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles*“. Vgl. ICGN (2005).

⁶²¹ Vgl. Davies (2008), p. 533. Vgl. auch Nötzli Breinlinger (2007), S. 69.

2009 hat das ICGN diese Statements komplett überarbeitet und globale Corporate Governance Prinzipien definiert, die für alle Unternehmen,⁶²² unabhängig von der lokalen Gesetzgebung,⁶²³ Anwendung finden sollen. Gemäss dem ICGN sind die Kerngedanken der Corporate Governance die Verantwortlichkeit des Boards gegenüber den Aktionären sowie die Angleichung der Interessen des Managements und der Investoren.⁶²⁴

Die ICGN-Prinzipien sind wie folgt gegliedert:⁶²⁵

- Unternehmensziele
- Unternehmensführung und -überwachung (Board)
- Unternehmenskultur
- Risikomanagement
- Honorierung
- Audit
- Offenlegung und Transparenz
- Aktionärsrechte
- Aktionärsverpflichtungen

Die einzelnen Kapitel werden in diversen Unterkapiteln ausführlich erläutert.

4.3.4 CACG Guidelines: Principles for Corporate Governance in the Commonwealth

Publiziert:	November 1999
Herausgeber:	Commonwealth Association for Corporate Governance
Sprache:	Englisch
Webseite:	http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=24

Die *“Principles for Corporate Governance in the Commonwealth”* (CACG-Empfehlungen) wurden 1999 durch die Commonwealth Association for Corporate Governance (CACG) herausgegeben.⁶²⁶ Ziel dieser Empfehlungen ist, sowohl private als auch staatliche Unternehmen bei der Umsetzung von bewährten Unternehmen-

⁶²² Vgl. ICGN (2009), p. 2.

⁶²³ Vgl. ICGN (2009), p. 3.

⁶²⁴ Vgl. ICGN (2009), p. 3.

⁶²⁵ Vgl. ICGN (2009), p. 5 ff.

⁶²⁶ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf den *“Principles for Corporate Governance in the Commonwealth”*. Vgl. Commonwealth Association for Corporate Governance [CACG] (1999).

spraktiken zu unterstützen als auch beispielhaftes Verhalten zu fördern.⁶²⁷ Die CACG-Empfehlungen basieren auf den OECD-Empfehlungen, legen den Fokus aber auf die weltweiten Entwicklungs- und Schwellenländer. Die Umsetzung dieser Empfehlungen ist freiwillig. Sie sollen als konkreter Standpunkt zur Entwicklung und Verbesserung von nationalen Corporate Governance Systemen dienen.⁶²⁸

4.3.5 Zusammenfassung und Folgerungen

In diesem Kapitel wurden ausgewählte internationale Corporate Governance Empfehlungen vorgestellt. Diese Aufzählung ist nicht abschliessend, vielmehr sollte dadurch ein Überblick über das Spektrum möglicher Empfehlungen gegeben werden. Die ausgewählten internationalen Empfehlungen werden in *Tabelle 8* zusammenfassend dargestellt:

Tabelle 8: Zusammenfassende Übersicht ausgewählter internationaler Corporate Governance Empfehlungen für Publikumsgesellschaften

Empfehlung / Code	Herausgeber	Jahr
OECD-Grundsätze	OECD	1999 / 2004
ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles	ICGN	1999 / 2005 / 2009
CACG Guidelines - Principles for Corporate Governance in the Commonwealth	CACG	1999

Quelle: Eigene Darstellung

Die ersten internationalen Corporate Governance Empfehlungen wurden 1999 von der OECD erarbeitet. Seit diesem Zeitpunkt haben diverse Organisationen internationale Empfehlungen für unterschiedliche Unternehmensformen bzw. mit leicht unterschiedlichem Fokus publiziert. Diese Empfehlungen sind sehr allgemein, da sie nicht auf ein bestimmtes Rechtssystem Bezug nehmen. Mehrheitlich sollen diese internationalen Empfehlungen als Grundlage zur Erarbeitung von länderspezifischen Empfehlungen dienen.

⁶²⁷ Vgl. Commonwealth Association for Corporate Governance [CACG] (1999), p. 4.

⁶²⁸ Vgl. Davies (2008), p. 534.

4.4 Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen

4.4.1 Überblick

Die ersten Corporate Governance Empfehlungen, die eigentlich für Publikumsgesellschaften definiert wurden, haben häufig bereits einen Zusatz im Sinne von „auch für private und staatliche Organisationen anwendbar“, enthalten.⁶²⁹ Die ersten spezifischen Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen wurden 2005 in Belgien publiziert. Seit diesem Zeitpunkt wurden einige weitere Codes in anderen Ländern erarbeitet. Im Folgenden werden die verfügbaren Empfehlungen vorgestellt und deren praktische Relevanz und Umsetzbarkeit kritisch betrachtet.⁶³⁰

4.4.2 Buysse Code I & II: Corporate Governance – Recommendations for non-listed enterprises

Land:	Belgien
Publiziert:	September 2005 / Juni 2009
Herausgeber:	unter der Schirmherrschaft von Baron Buysse
Sprache:	Niederländisch, Französisch, Englisch
Webseite:	http://www.codebuysse.be

Gemäss dem belgischen Buysse Code⁶³¹ ist ein zentraler Aspekt der Führung und Überwachung von Unternehmen die Interaktion zwischen den Shareholdern, dem Board und dem Management eines Unternehmens. Der Buysse Code wurde im September 2005 unter der Schirmherrschaft von Baron Buysse zum ersten Mal publiziert,⁶³² im Juni 2009 folgte die zweite, überarbeitete Auflage.⁶³³ Adressaten dieses

⁶²⁹ Vgl. Cadbury Report (1992), Ziff. 3.1: “The Code of Best Practice (...) is directed to the boards of directors of all listed companies registered in the UK, but we would encourage as many other companies as possible to aim at meeting its requirements.”; OECD (2004a), S. 11: “Die Grundsätze gelten hauptsächlich für börsennotierte finanzielle und nicht finanzielle Unternehmen. Im Einzelfall können sie aber auch ein nützliches Instrument zur Verbesserung der Unternehmensführung in nicht börsennotierten Unternehmen darstellen, wie beispielsweise in Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) und staatlichen Unternehmen.”

⁶³⁰ Die Empfehlungen sind nach dem Erscheinungsdatum der Erstauflage sortiert. Die Code-Recherche wurde per Ende November 2011 abgeschlossen. Es kann nicht abschliessend gewährleistet werden, dass alle verfügbaren Empfehlungen genannt wurden, da diese nirgends zentral erfasst werden.

⁶³¹ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf dem „*Buysse Code II*“. Vgl. Buysse (2009).

⁶³² Vgl. Buysse (2005).

Codes sind alle Unternehmen, die dem belgischen Recht unterstehen und die gemäss dem belgischen Unternehmenskodex nicht als kotiertes Unternehmen gelten. Die konkrete Umsetzung dieser Empfehlungen sollte unternehmensindividuell definiert werden.

Diese Empfehlungen sind in neun Kapitel gegliedert. Zu Beginn folgen eine kurze Einführung sowie generelle Empfehlungen. Kapitel zwei und drei enthalten Empfehlungen zur Definition, Bedeutung und Rolle der relevanten Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Anschliessend werden die Notwendigkeit, Rolle, Aufgaben und Zusammensetzung eines Advisory Councils (Kapitel 4), des aktiven Board of Directors (Kapitel 5) sowie des Senioremanagements (Kapitel 6) erläutert. Kapitel sieben enthält Empfehlungen zur Rolle und zum Einbezug der Aktionäre, und in Kapitel acht folgen Erläuterungen zum Risikomanagement sowie der internen und externen Kontrolle eines Unternehmens. Abschliessend werden in Kapitel neun spezifische Empfehlungen für Familienunternehmen erläutert.

Kritische Beurteilung

Der Buysse Code ist sehr umfassend und relativ lang,⁶³⁴ aber dank der intuitiv verständlichen Gliederung ist das rasche Auffinden der situativ relevanten Themenbereiche gewährleistet. Die meist konkreten Handlungsempfehlungen helfen bei der praktischen Umsetzung. Zu Beginn erfolgt ein Hinweis auf die Bedeutung der unterschiedlichen Lebenszyklen eines Unternehmens sowie die daraus resultierenden unterschiedlichen Corporate Governance Anforderungen. Weiter wird den Anspruchsgruppen eine besondere Bedeutung und ein hoher Stellenwert beigemessen. In einem separaten Kapitel werden abschliessend spezifische Family Governance Bereiche erläutert. Es ist deutlich erkennbar, dass dieser Code sowohl die interne als auch die externe Perspektive der Corporate Governance berücksichtigt.

⁶³³ Die zweite, überarbeitete Version des Buysse Codes wurde an die veränderten externen Umstände angepasst, weiter spezifiziert und aktualisiert. Zudem wurde die Struktur überarbeitet, so dass diese nun gemäss dem Lebenszyklus-Modell gestaltet ist und Unternehmen je nach Lebenszyklus direkt die entsprechend wichtigen Empfehlungen erkennen können. Vgl. Buysse (2005) und Buysse (2009).

⁶³⁴ Der Code hat rund 25 inhaltlich relevante Seiten, vgl. Buysse (2009).

4.4.3 Principles of Good Corporate Governance for Unlisted Companies

Land:	Spanien
Publiziert:	2005 / 2006 / 2007 (Spanische Version); 2008 Englische Version
Herausgeber:	Instituto de Consejeros-Administradores
Sprache:	Spanisch, Englisch
Webseite:	http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=286

Die spanischen „*Principles of Good Corporate Governance for Unlisted Companies*“⁶³⁵ wurden 2005 durch das Instituto de Consejeros-Administradores zum ersten Mal herausgegeben. Dieser Code richtet sich an mittlere und grosse, nicht-kotierte Unternehmen in Spanien und folgt dem Prinzip „*comply or explain*“⁶³⁶. Zu Beginn enthält der Code einen relativ ausführlichen generellen Überblick über die Corporate Governance Thematik und deren Bedeutung. Anschliessend gliedert sich dieser in drei Bereiche, die die Funktionen, Aufgaben und Zusammensetzung der wichtigsten Organe beschreiben:

1. The Board of Directors
2. The General Meeting
3. The Governing Bodies of the Business Family

Der Bereich „Board of Directors“ wird zusätzlich in drei Phasen der unterschiedlichen Unternehmenslebenszyklen untergliedert. Je entwickelter ein Unternehmen ist, desto professioneller sollte das Board of Directors ausgestaltet sein. Die einzelnen Phasen sind überlappend und die Übergänge fliegend.

Das Instituto de Consejeros-Administradores hat als Ergänzung des Leitfadens einen Selbstevaluations-Fragebogen zur Überprüfung der internen Corporate Governance entwickelt.⁶³⁷

⁶³⁵ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf den Empfehlungen „*Principles of Good Corporate Governance for Unlisted Companies*“. Vgl. Instituto de Consejeros-Administradores (2008a).

⁶³⁶ Das „*comply or explain*“-Prinzip wurde im britischen Cadbury Report zum ersten Mal verwendet. Gemäss diesem Prinzip steht es den Unternehmen grundsätzlich frei, die Empfehlungen des Code of Best Practice zu befolgen oder aber bei Nichtbefolgung der Empfehlungen die Gründe offen zu legen. Vgl. Cadbury Report (1992), Ziff. 1.3. Vgl. Ferner Padgett (2012), p. 137.

⁶³⁷ Vgl. Instituto de Consejeros-Administradores (2008b).

Kritische Beurteilung

Der Code, insbesondere Vorwort und Einführung, ist relativ lang und enthält teilweise wenig relevante Informationen.⁶³⁸ Die Struktur des Codes lässt vermuten, dass vorwiegend die drei Organe beschrieben werden, im Endeffekt werden aber auch wichtige Aspekte wie bspw. das Risikomanagement oder die Kommunikation gegenüber den Anspruchsgruppen thematisiert. Für die Anwender dieser Empfehlungen wäre es hilfreich, wenn die Empfehlungen prägnanter formuliert wären, die Struktur differenziert und der Umfang reduziert würde.

Der ergänzende Selbstevaluations-Fragebogen ist analog zu den Empfehlungen strukturiert und wird grundsätzlich als ein hilfreiches Tool zur Analyse der aktuellen Corporate Governance Situation erachtet. Dieses Tool könnte an Aussagekraft gewinnen, wenn konkretere Fragen gestellt würden.

4.4.4 Improving Corporate Governance of Unlisted Companies

Land:	Finnland
Publiziert:	Januar 2006
Herausgeber:	Central Chamber of Commerce of Finland
Sprache:	Finnisch, Englisch, Russisch, Schwedisch
Webseite:	http://www.keskuskauppakamari.fi/site_eng/Publications/Reports-and-guides

Die finnische Central Chamber of Commerce hat die Empfehlungen „*Improving Corporate Governance of Unlisted Companies*“ im Januar 2006 herausgegeben.⁶³⁹ Ziel dieser Empfehlungen ist es, die Corporate Governance von nicht-kotierten Unternehmen wirksam zu gestalten. Unternehmen sollen, basierend auf diesen Empfehlungen, analysieren und entscheiden können, ob sie ihre Führungsmethoden und Überwachungsstrukturen weiter anpassen sollten.

⁶³⁸ Das Vorwort und die Einleitung sind je drei Seiten lang, teilweise wiederholend und nicht prägnant formuliert, so dass bspw. die Zielsetzung und Vorteile der Einführung von Corporate Governance Standards nicht eindeutig klar werden. Der Gesamt-Code hat rund 26 inhaltlich relevante Seiten. Vgl. Instituto de Consejeros-Administradores (2008b), p. 3 ff..

⁶³⁹ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf den Empfehlungen „*Improving Corporate Governance of Unlisted Companies*“. Vgl. Central Chamber of Commerce of Finland (2006).

Die Empfehlungen sind in elf Themenbereiche⁶⁴⁰ gegliedert. Zu Beginn jedes Themenbereichs folgt eine kurze generelle Erläuterung des entsprechenden Bereichs, anschliessend folgen einige Fragen und weitere Ausführungen (Frage- / Antwort-Form) dazu, die den Leser zum kritischen Denken anregen sollen.

Kritische Beurteilung

Obwohl die Empfehlungen relativ kurz sind, sind die wichtigsten Aspekte und Ziele nicht direkt erkennbar.⁶⁴¹ Die Gliederung nach elf Themenbereichen ergibt keine eigentliche Struktur. Die kurze generelle Erläuterung zu Beginn jeder Empfehlung ist prägnant formuliert, entspricht aber nicht immer einer konkreten Empfehlung. Die anschliessenden Ausführungen, die zum kritischen Denken anregen sollen, sind interessant, aber sollten nicht als Teil der Empfehlungen, sondern viel eher in einem ergänzenden Anhang aufgeführt werden. Zudem werden nur die internen Corporate Governance Mechanismen berücksichtigt, zu den externen Mechanismen wie bspw. das Anspruchsgruppen-Management sind keine Empfehlungen enthalten.

4.4.5 Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe

Region:	Europa
Publiziert:	März 2010
Herausgeber:	European Confederation of Directors' Associations (ecoDa)
Sprache:	Englisch
Webseite:	http://www.ecoda.org/Publications.html

Die „*Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*“ sind das Resultat einer Initiative zur Verbesserung der Corporate Governance von nicht-kotierten Unternehmen in Europa, die durch die *European Confederation of Directors' Associations* (ecoDa) lanciert wurde.⁶⁴² Diese Empfehlungen richten sich an alle nicht-kotierten Europäischen Unternehmen, deren Umsetzung ist freiwillig.

⁶⁴⁰ Die elf Empfehlungen lauten: (1) General Meeting of Shareholders, (2) The Board of Directors, (3) The Managing Director, (4) Compensation Systems, (5) Internal Control and Risk Management, (6) Audit, (7) The Articles of Association, (8) Shareholders Agreements, (9) Redemption and Approval Clauses, (10) Communication and Information, (11) Change-of-generation in Family Enterprises, vgl. Central Chamber of Commerce of Finland (2006).

⁶⁴¹ Der Code hat nur acht inhaltlich relevante Seiten, vgl. Central Chamber of Commerce of Finland (2006).

⁶⁴² Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf den Empfehlungen „*Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*“. Vgl. European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010).

Der erste Teil dieser Empfehlungen enthält allgemeine Erläuterungen zum Thema Corporate Governance, deren Bedeutung, die wichtigsten Konzepte sowie die Schwierigkeiten bei der individuellen Umsetzung. Anschliessend folgen ausführliche Erläuterungen zu den vierzehn Corporate Governance Best Practice Empfehlungen. Die Empfehlungen sind grob in zwei Bereiche gegliedert, so dass die unterschiedlichen Lebensphasen eines Unternehmens Berücksichtigung finden. Die ersten neun Prinzipien haben für alle nicht-kotierten Unternehmen Gültigkeit, während die letzten fünf Prinzipien nur für grosse, komplexere nicht-kotierte Unternehmen von Bedeutung sind.⁶⁴³

Dieser Leitfaden enthält allgemeine Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von nicht-kotierten Unternehmen in Europa. Mit Hilfe dieser Empfehlungen soll der langfristige Erfolg von nicht-kotierten Unternehmen unterstützt werden. Es ist das Ziel, dass jedes Land, basierend auf diesen allgemeinen Empfehlungen, einen länderspezifischen Code entwickelt. Bis zum heutigen Zeitpunkt sind die folgenden länderspezifischen Codes verfügbar:⁶⁴⁴

- Grossbritannien (November 2010): “Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the UK”⁶⁴⁵
- Ungarn (Dezember 2010): “*Vállalatirányítási útmutató és alapelvek az európai tőzsdén nem jegyzett társaságok részére*” (Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Hungary)⁶⁴⁶
- Baltische Staaten (Juli 2011): “Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the Baltics”⁶⁴⁷

Kritische Beurteilung

Diese Empfehlungen sind auf den ersten Blick sehr einfach und klar verständlich aufgebaut. Der einführende allgemeine Teil fasst die wichtigsten Corporate Governance Gedanken prägnant zusammen. Dieser Teil könnte aber auch ohne weiteres weggelassen werden, ohne dass relevante Informationen für die Umsetzung der Empfehlungen

⁶⁴³ Vgl. European Confederation of Directors’ Associations [ecoDa] (2010), p. 8 f. für einen Überblick der 14 Corporate Governance Prinzipien.

⁶⁴⁴ Diese Auflistung basiert auf einer Internetrecherche, die Nachfrage bei ecoDa nach allfälligen weiteren länderspezifischen Codes blieb unbeantwortet. Daher kann nicht abschliessend garantiert werden, dass alle bereits verfügbaren, länderspezifischen Empfehlungen aufgelistet wurden. Die Aufzählung wurde per Ende Januar 2012 abgeschlossen.

⁶⁴⁵ Vgl. Institute of Directors [IoD] & European Confederation of Directors’ Associations [ecoDa] (2010).

⁶⁴⁶ Vgl. American Chamber of Commerce in Hungary & European Confederation of Directors’ Associations [ecoDa] (2010).

⁶⁴⁷ Vgl. Baltic Institute of Corporate Governance & European Confederation of Directors’ Associations [ecoDa] (2011).

fehlen würden. Jedes Prinzip wird nach derselben Struktur (1. Empfehlung in einem Satz zusammengefasst, 2. wichtigste Erläuterungen 3. praktische Überlegungen) aufgebaut. Insgesamt werden nur 14 Prinzipien definiert. Dadurch erscheinen einige dieser Prinzipien ohne Berücksichtigung der wichtigsten Erläuterungen (2.) und praktischen Überlegungen (3.), sehr generell, obwohl diese im Grunde genommen viele weitere Gesichtspunkte beinhalten, die auf Anhieb nicht zum Vorschein kommen.⁶⁴⁸ Es könnte sinnvoll sein, wenn die Titel der einzelnen Prinzipien angepasst würden, so dass direkt klar wird, was relevant ist, ohne dass die kompletten Ausführungen studiert werden müssen. Dies führt möglicherweise dazu, dass etwas mehr als 14 Prinzipien definiert werden müssten, könnte aber die Benutzerfreundlichkeit weiter erhöhen.

4.4.6 Zusammenfassung und Folgerungen

Bis zum heutigen Zeitpunkt konnten vier verschiedene Corporate Governance Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen gefunden werden. Diese werden in *Tabelle 9* zusammengefasst:

Tabelle 9: Zusammenfassende Darstellung der Corporate Governance Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen

Empfehlung / Code	Land	Jahr
Buyse Code I & II	Belgien	2005 / 2009
Principles of Good Corporate Governance for Unlisted Companies	Spanien	2005 / 2006 / 2007 / 2008
Improving Corporate Governance of Unlisted Companies	Finnland	2006
Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies	Europa (UK, Ungarn, Baltische Staaten)	2010 / 2011

Quelle: Eigene Darstellung

Diesen vier Empfehlungen ist gemeinsam, dass sie keine Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Unternehmensgrößen machen, sowie, dass deren Umsetzung freiwillig ist. Weiter unterscheidet keine der genannten Empfehlungen zwischen unterschiedlichen Formen von nicht-kotierten Unternehmen (z.B. Familiengesellschaften,

⁶⁴⁸ Vgl. bspw. Principle 3, das empfiehlt, dass die Größe und Zusammensetzung des Boards abhängig von der Unternehmensgröße und -komplexität festgelegt wird. Die detaillierten Ausführungen enthalten aber zusätzlich auch Empfehlungen u.a. zur Selektion neuer Board-Mitglieder, zur rechtzeitigen Nachfolgeplanung und zur Unabhängigkeit der Board-Mitglieder. Vgl. Institute of Directors [IoD] & European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 31 ff.

Non-Profit-Organisationen oder KMU). Die vier genannten Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen unterscheiden sich hauptsächlich im Umfang und Detaillierungsgrad.

Alle der genannten Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen werden anschließend, in *Kapitel III2 Grundlagenerarbeitung – Vergleich bestehender Corporate Governance Empfehlungen* als Basis zur Erarbeitung der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU dienen.

4.5 Empfehlungen für Familienunternehmen

4.5.1 Überblick

Neben den Empfehlungen für private, nicht-kotierte Unternehmen sind einige spezifische Empfehlungen für Familienunternehmen erarbeitet worden. Diese Empfehlungen richten sich in der Regel sowohl an familiengeführte Klein- und Mittelunternehmen als auch familiengeführte Grossunternehmen. Im Folgenden werden die aufgefundenen Empfehlungen für Familienunternehmen vorgestellt und deren praktische Relevanz und Umsetzbarkeit kritisch betrachtet.⁶⁴⁹

4.5.2 Governance Kodex für Familienunternehmen – Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen

Land:	Deutschland
Publiziert:	2004 / 2010
Herausgeber:	Deutsche Akademie für Familienunternehmen INTES und die „Welt am Sonntag“ / INTES und die Familienunternehmer - ASU
Sprache:	Deutsch
Webseite:	http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/kodex.html

Im Jahr 2004 haben die Deutsche Akademie für Familienunternehmen INTES und die „Welt am Sonntag“ den ersten Governance Kodex für Familienunternehmen in Deutschland vorgestellt, der sich insbesondere an mittelgrosse und grosse Familienunternehmen richtet. Dieser Leitfaden soll als verlässlicher Rahmen für die Beurteilung und Optimierung der individuellen Governance-Strukturen von Familienunternehmen dienen. Der Kodex wurde zwischenzeitlich auf Initiative von INTES und Die Famili-

⁶⁴⁹ Die Empfehlungen sind nach dem Erscheinungsdatum der Erstauflage sortiert. Die Code-Recherche wurde per Ende November 2011 abgeschlossen. Es kann nicht abschliessend gewährleistet werden, dass alle verfügbaren Empfehlungen genannt wurden, da diese nirgends zentral erfasst werden.

enunternehmer – ASU und mit Unterstützung von namhaften Unternehmern und Wissenschaftlern überprüft und weiterentwickelt.⁶⁵⁰ Die Neuauflage ist am 19. Juni 2010 erschienen und ersetzt damit die erste Version aus dem Jahre 2004.⁶⁵¹

Ziel dieses Governance Kodexes ist es, „diejenigen Inhaberfamilien [zu] unterstützen, die im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmensführung einen Ausgleich zwischen den Interessen aller Stakeholder anstreben und die das ihnen anvertraute Unternehmen zum Wohle ihrer Familie, ihrer Kunden und ihrer Mitarbeiter für die kommenden Generationen erhalten wollen“⁶⁵². Inhaberfamilien sollen relevante Fragen stellen können und individuelle, situative Antworten darauf erhalten. Der Kodex ist in sieben Kapitel gegliedert. Zu Beginn werden die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Inhaber (1+2), des Aufsichtsgremiums (3) sowie der Unternehmensführung (4) definiert. Anschließend folgen Erläuterungen zur Ergebnisermittlung und -verwendung (5), zu Veränderungen im Rahmen der Inhaberschaft (6) sowie der Family Governance (7).

Kritische Beurteilung

Dieser Kodex enthält konkrete Empfehlungen zur Verbesserung der Führungs- und Leitungsstruktur von Familienunternehmen. Die Gliederung ist intuitiv verständlich, so dass Familienunternehmer in relativ kurzer Zeit die wichtigsten Empfehlungen erkennen können. Die Unterscheidung zwischen „Soll-Regelungen“ sowie reinen Empfehlungen, von denen in begründeten Ausnahmefällen abgewichen werden kann, erscheint sinnvoll, insbesondere in Anbetracht dessen, dass die unterschiedliche Grösse und Komplexität der Familienunternehmen nicht berücksichtigt wird.⁶⁵³

⁶⁵⁰ Beide Versionen enthalten zu ungefähr den gleichen Themenbereichen Empfehlungen, aber sowohl die Struktur als auch der Fokus und Detaillierungsgrad der einzelnen Empfehlungen unterscheiden sich. Die Neuauflage ist einfacher verständlich und enthält spezifischer formulierte Empfehlungen. Vgl. Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2004); Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010). Vgl. ferner Müller & König (2011), S. 115.

⁶⁵¹ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf dem „Governance Kodex für Familienunternehmen – Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen“. Vgl. Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010).

⁶⁵² Vgl. Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 3. Dieser Kodex unterscheidet zwischen den Formulierungen „soll“ und „es wird empfohlen“, die Umsetzung ist freiwillig.

⁶⁵³ Vgl. dazu auch Drechsler (2010), S. 144; Müller & König (2011), S. 114 f.

4.5.3 Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen – Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen

Land:	Österreich
Publiziert:	2005 / September 2011
Herausgeber:	Bankhaus Spängler und INTES Akademie für Familienunternehmen
Sprache:	Deutsch
Webseite:	http://www.spaengler.at/011/cms.nsf/ch7_10.html

2005 hat das Bankhaus Spängler und die INTES Akademie für Familienunternehmen den ersten österreichischen Governance Kodex für Familienunternehmen publiziert. Im September 2011 wurde diese erste Version durch eine Neuauflage ersetzt.⁶⁵⁴ Dieser Kodex basiert auf dem deutschen Governance Kodex für Familienunternehmen und unterscheidet sich nur in wenigen Fällen minimal davon. Der grösste Unterschied ist im zusätzlichen Kapitel zum Thema „Stiftungen“ (Kapitel 8) als Inhaber von Familienunternehmen zu erkennen.

Kritische Beurteilung

Die kritische Beurteilung ist analog derjenigen zum deutschen Governance Kodex für Familienunternehmen. Im Rahmen dieser Studie wird nicht weiter beurteilt, ob es sinnvoll ist, dass für Familienunternehmen in Österreich fast identische Corporate Governance Empfehlungen wie für Familienunternehmen in Deutschland herausgegeben werden.

4.5.4 Governance für Familienunternehmen

Land:	Schweiz
Publiziert:	2006
Herausgeber:	Continuum AG und Prager Dreifuss
Sprache:	Deutsch, Französisch, Englisch
Webseite:	http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=211

Die schweizerische Leitlinie „*Governance für Familienunternehmen*“⁶⁵⁵ wurde 2006 von Continuum AG und Prager Dreifuss herausgegeben und richtet sich in erster Linie an mittlere und grössere schweizerische Familienunternehmen sowie an von privaten Aktionären geführte Betriebe. Gemäss diesen Empfehlungen umfasst das Konzept der

⁶⁵⁴ Vgl. Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2011).

⁶⁵⁵ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf dem Leitfaden „*Governance für Familienunternehmen*“. Vgl. Continuum & Prager Dreifuss (2006).

Good Governance die Gesamtheit der Regelungen und Mechanismen zur Entscheidungsfindung in Familienunternehmen. Die Bedürfnisse und Erwartungen der Familie (innere Dimension) sowie jene des Unternehmens und der Anspruchsgruppen (äussere Dimension) sollen offen gelegt und dadurch klare Verhältnisse geschaffen werden.

Dieser Leitfaden ist in vier Kapitel gegliedert:

1. Zu Beginn werden die wichtigsten Akteure (Familie, Unternehmen, Umfeld) eines Familienunternehmens vorgestellt.
2. Anschliessend werden das Macht-, Führungs- und Kontrollgerüst der Familie (Family Governance)
3. sowie des Unternehmens (Corporate Governance) und
4. das Verhalten gegenüber externen Anspruchsgruppen (Public Governance) festgelegt.

Mit Hilfe dieses Leitfadens sollen Familienunternehmen erkennen, wie sie ihre Professionalität durch gezielte Massnahmen erhöhen können. Die Umsetzung dieser Empfehlungen ist freiwillig.

Kritische Beurteilung

Dieser Leitfaden ist sehr umfangreich, enthält wichtige, grundlegende, für Familienunternehmen relevante Themenbereiche, ist aber zu lang.⁶⁵⁶ Leider sind gewisse Erläuterungen zu wenig prägnant und die Struktur und Gliederung unübersichtlich. Die Anwendung erfordert viel Zeit und Verständnis, da keine konkreten, direkt anwendbaren Empfehlungen enthalten sind. Die Checkliste, die analog zu der Struktur der Empfehlungen gegliedert ist, kann leicht übersehen werden. Weiter erfolgt keine explizite Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Unternehmensgrössen oder Lebenszyklen von Familienunternehmen.

4.5.5 The Corporate Governance Guide: Family-Owned Companies

Land:	Pakistan
Publiziert:	2008
Herausgeber:	Pakistan Institute of Corporate Governance; The Institute of Chartered Accountants of Pakistan; Center for International Private Enterprise
Sprache:	Englisch
Webseite:	http://www.cipe.org/regional/southasia/pdf/CG_Guide_Pakistan_08.pdf

⁶⁵⁶ Der Code hat rund 25 inhaltliche relevante Seiten, vgl. Continuum & Prager Dreifuss (2006). Vgl. dazu auch Drechsler (2010), S. 146.

Der „*Corporate Governance Guide: Family-Owned Companies*“⁶⁵⁷ wurde 2008 in Pakistan durch die Zusammenarbeit von drei nationalen Organisationen herausgegeben. Dieser Leitfaden richtet sich an mittlere und grosse Familienunternehmen in Pakistan. Die Umsetzung der Empfehlungen ist freiwillig. Es wird empfohlen, dass sich das Board und die Familienmitglieder gemäss diesem Leitfaden gegenseitig herausfordern und zu situativen Verbesserungen anspornen.

Dieser Leitfaden wird in vier Bereiche gegliedert:

1. Board of Directors
2. Familien-Governance
3. Mitarbeitende und andere Anspruchsgruppen
4. Ethik, Offenlegung und Transparenz

Zusätzlich enthält der Code vier relevante Anhänge:

1. Lebenszyklus-Darstellung eines Familienunternehmens
2. Aufgabenteilung zwischen Board und Geschäftsleitung
3. Hauptaufgaben des Boards
4. Tipps für die unabhängigen Board-Mitglieder

Kritische Beurteilung

Dieser Code enthält eine relativ lange, redundante Einführung.⁶⁵⁸ Kurz und prägnant gehalten werden die nachfolgenden Empfehlungen, die die Interessen aller Anspruchsgruppen eines Familienunternehmens berücksichtigen. Auffallend ist, dass insbesondere den Mitarbeitenden ein sehr hoher Stellenwert beigemessen wird. Dieser Leitfaden enthält sowohl zu den internen als auch externen Corporate Governance Mechanismen Empfehlungen und stellt den langfristigen Erfolg des Unternehmens in den Vordergrund. Der Code listet die Aufgaben des Boards sowie der Geschäftsleitung zwar umfassend auf, überraschenderweise erfolgt diese Auflistung aber erst im Anhang des Codes und kann dadurch leicht übersehen werden.

⁶⁵⁷ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf dem Leitfaden „*Corporate Governance Guide: Family-Owned Companies*“. Vgl. Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008).

⁶⁵⁸ Die Einführung umfasst fünf Seiten, während die eigentlichen Empfehlungen über sieben Seiten gehen.

4.5.6 **Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia**

Land:	Kolumbien
Publiziert:	September 2009
Herausgeber:	Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, CONFECAMARAS Colombian Confederation of Chambers of Commerce
Sprache:	Spanisch
Webseite:	http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=265

Der *“Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”*⁶⁵⁹ wurde 2009 von mehreren Organisationen in Kolumbien erarbeitet und abschliessend durch die kolumbianische Wirtschaftskammer publiziert.⁶⁶⁰ Bei der Erarbeitung dieser Empfehlungen wurden drei fundamentale Prinzipien befolgt. Die erarbeiteten Corporate Governance Prinzipien sollten:

- praxisnah sein und konkrete Herausforderungen der Unternehmen thematisieren,
- einen Beitrag zum nachhaltigen Fortbestand der Unternehmen leisten,
- die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigern.

Dieser Code enthält sowohl theoretische als auch praktische Ausführungen zu den einzelnen Corporate Governance Prinzipien und erläutert die Wirkung, die durch die Implementation des jeweiligen Prinzips erzielt werden kann. Die Empfehlungen richten sich an alle nicht-kotierten und Familien-Unternehmen in Kolumbien.

Die Empfehlungen sind in fünf Bereiche gegliedert:

1. Kontrollaufgaben
2. Oberstes Organ der Gesellschaft, die Eigentümer
3. Board und Geschäftsleitung
4. Information und Kommunikation
5. Empfehlungen für Familienunternehmen

⁶⁵⁹ Deutsche Übersetzung: „Kolumbianische Corporate Governance Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen und Familienunternehmen“.

⁶⁶⁰ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf dem Leitfaden *„Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia“*. Vgl. Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] (2009).

Kritische Beurteilung

Dieser Code ist sehr umfangreich, dadurch aber leider nicht benutzerfreundlich.⁶⁶¹ Die Kombination theoretischer und praktischer Erläuterungen gleicht eher einer umfassenden Studie zur Corporate Governance der kolumbianischen Unternehmen, als dass dieser Code als eigentliche Empfehlung Anwendung findet. Für Unternehmer ist nicht direkt erkennbar, ohne dass sie viel Zeit investieren, welche Empfehlungen wichtig sind und implementiert werden sollten. Allgemein als äusserst positiv gewertet wird die Tatsache, dass Kolumbien als Entwicklungsland zu den ersten Ländern gehört, die bestrebt sind, die Corporate Governance von Familienunternehmen zu professionalisieren.

4.5.7 Zusammenfassung und Folgerungen

In *Tabelle 10* werden die analysierten Empfehlungen für Familienunternehmen zusammenfassend dargestellt:

Tabelle 10: Gegenüberstellender Vergleich der Corporate Governance Empfehlungen für Familienunternehmen

Empfehlung / Code	Land	Jahr
Governance Kodex für Familienunternehmen	Deutschland	2004 / 2010
Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen	Österreich	2005 / 2011
Governance für Familienunternehmen	Schweiz	2006
The Corporate Governance Code for Family-owned Companies	Pakistan	2008
Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia	Kolumbien	2009

Quelle: Eigene Darstellung

Alle analysierten Empfehlungen für Familienunternehmen differenzieren nicht zwischen unterschiedlichen Unternehmensgrössen bzw. Lebenszyklen. Das heisst, dass auch die familiengeführten Publikumsgesellschaften eine mögliche Zielgruppe dieser Empfehlungen sind und somit sowohl Kleinstunternehmen als auch börsenkotierte Familienunternehmen angesprochen werden sollen. Die Empfehlungen richten sich an eine sehr heterogene Gruppe von Unternehmen, sind dadurch aber für Klein- und Mit-

⁶⁶¹ Der Code umfasst 100 Seiten, wobei die eigentlichen Empfehlungen auf vier Seiten kurz zusammengefasst wurden. Vgl. Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] (2009).

telunternehmen eher zu umfassend und kompliziert. Sie geben aber generell einen guten Überblick über die relevanten spezifischen Herausforderungen von Familienunternehmen.

Der deutsche Governance Kodex für Familienunternehmen sowie die schweizerischen und pakistanischen Empfehlungen für Familienunternehmen werden anschliessend, in *Kapitel III2 Grundlagenerarbeitung – Vergleich bestehender Corporate Governance Empfehlungen*, als Grundlage zur Erarbeitung der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen dienen. Die österreichischen und kolumbianischen Empfehlungen für Familienunternehmen werden nicht mehr weiter verwendet. Die österreichischen Empfehlungen sind fast identisch mit dem deutschen Governance Kodex für Familienunternehmen, und die kolumbianischen Empfehlungen sind anders aufgebaut als die anderen zu vergleichenden Empfehlungen und sind äusserst umfassend.⁶⁶²

4.6 Empfehlungen für KMU

4.6.1 Überblick

Bis heute sind nur wenige spezifische Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen verfügbar. Eine Vorreiterrolle kann dabei den schweizerischen Best Practice Empfehlungen für KMU zugeschrieben werden.⁶⁶³ Diese gehören weltweit zu den ersten eigentlichen KMU-spezifischen Empfehlungen. Vereinzelt wurden mittlerweile auch in anderen Ländern KMU-Empfehlungen erarbeitet. Insgesamt werden nachfolgend sieben Empfehlungen überblicksartig dargestellt sowie deren praktische Relevanz und Umsetzbarkeit kritisch betrachtet.⁶⁶⁴

⁶⁶² Da in Kolumbien auch ein spezifischer Code für KMU entwickelt wurde (vgl. *Kapitel II4.6.8 Framework Code of Good Corporate Governance for Small- and Medium-size Enterprises*), wurde entschieden, dass dieser bei der Grundlagenerarbeitung berücksichtigt wird und dadurch die Erkenntnisse aus Kolumbien integriert werden.

⁶⁶³ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009).

⁶⁶⁴ Die Empfehlungen sind nach dem Erscheinungsdatum der Erstauflage sortiert. Die Code-Recherche wurde per Ende November 2011 abgeschlossen. Es kann nicht abschliessend gewährleistet werden, dass alle verfügbaren Empfehlungen genannt wurden, da diese nirgends zentral erfasst werden.

4.6.2 Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong

Land:	Hong Kong
Publiziert:	November 2003 / 2009
Herausgeber:	Hong Kong Institute of Directors
Sprache:	Englisch
Webseite:	http://www.hkiod.com/sme-guidelines.html

Im November 2003 hat das Hong Kong Institute of Directors die ersten offiziellen, KMU-spezifischen Corporate Governance Empfehlungen für Hong Kong publiziert.⁶⁶⁵ Diese Empfehlungen sollen KMU-Führungsverantwortliche u.a. bei der Definition der strategischen Stossrichtung, der Unternehmensentwicklung und der internen Kontrolle unterstützen. Im Jahre 2009 wurde eine überarbeitete Version dieser Empfehlungen herausgegeben, die sich aber inhaltlich nur äusserst minimal von der ersten Empfehlung unterscheidet.⁶⁶⁶

In Hong Kong werden Produktionsunternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitenden und nicht-produzierende Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden als KMU klassifiziert.⁶⁶⁷ Da Klein- und Mittelunternehmen sehr heterogen sind, haben die Autoren dieser Empfehlungen eine zusätzliche Unterteilung in fünf Kategorien vorgenommen:

1. Kleine Unternehmen, die im Besitz von einer Person oder wenigen Familienmitgliedern sind und von dieser / diesen geführt werden.
2. Grössere Unternehmen, die auch Nicht-Familienmitglieder beschäftigen und die im Besitz von einigen Familienmitgliedern sein können.
3. Mittलगrosse Unternehmen mit einigen Aktionären, die teilweise von der Familie unabhängig sind.
4. Private oder öffentliche mittलगrosse Unternehmen, die eine Vielzahl an Aktionären aufweisen.
5. Unternehmen, die an der Börse kotiert sind.

⁶⁶⁵ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2003).

⁶⁶⁶ Z.B. Nominaler und Prozentualer Anteil der KMU an der Anzahl Gesamtunternehmen in Hong Kong. Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 1.

⁶⁶⁷ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf den „Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong“. Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009).

In Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgrösse sind in KMU andere Corporate Governance Strukturen und Prozesse notwendig. Dieser Leitfaden enthält spezifische Empfehlungen für die jeweiligen Kategorien.

Die Empfehlungen werden in vier zentrale Kapitel unterteilt:

1. Im ersten Kapitel werden das Konzept und die Bedeutung der Corporate Governance erläutert.
2. Anschliessend folgen die konkreten Corporate Governance Handlungsempfehlungen für die einzelnen KMU-Kategorien.
3. Im dritten Kapitel wird auf die Spezifika der Familienunternehmen eingegangen.
4. Im vierten Kapitel folgen abschliessend praktische Management-Empfehlungen.

Kritische Beurteilung

Die Empfehlungen sind sehr ausführlich und werden an diversen Stellen anhand von allgemeinen, theoretischen Ausführungen sowie Case Studies praktisch ergänzt. Dies führt dazu, dass dieser Leitfaden eher einer theoretischen Abhandlung ähnelt, als dass konkrete, in die Praxis umsetzbare Empfehlungen enthalten sind. Die relevanten Aspekte sind häufig nicht direkt erkennbar. Um die Empfehlungen wirksam umsetzen zu können, müssen sich Unternehmer intensiv mit diesem Leitfaden auseinandersetzen, was einen erhöhten zeitlichen und administrativen Aufwand erfordert, der oft nicht verfügbar ist.

4.6.3 Annexe: Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales

Land:	Marokko
Publiziert:	Oktober 2008
Herausgeber:	Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise
Sprache:	Französisch
Webseite:	http://www.cgem.ma/upload/commission/lutte/pme.pdf

Der „*Annexe: Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales*“⁶⁶⁸ für Klein- und Mittelunternehmen⁶⁶⁹ und Familienunternehmen in

⁶⁶⁸ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf „*Annexe: Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales*“. Vgl. Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise (2008b).

Marokko stellt eine Ergänzung zu den im März 2008 entwickelten allgemeinen Corporate Governance Empfehlungen für alle Marokkanischen Unternehmen („*Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d’Entreprise*“⁶⁷⁰) dar. Diese allgemeinen Corporate Governance Empfehlungen sind auch für KMU von Relevanz und sollten von KMU-Führungskräften ebenfalls berücksichtigt und umgesetzt werden.

Diese für KMU und Familienunternehmen relevanten Ergänzungen enthalten Empfehlungen zu den folgenden Bereichen:

1. Allgemeine Empfehlungen für KMU
2. Spezifische Empfehlungen für familiengeführte Unternehmen
3. Empfehlungen für ein gutes Anspruchsgruppen-Management

Kritische Beurteilung

Der Code für marokkanische KMU und Familienunternehmen enthält relevante Empfehlungen, aber die Zweiteilung in allgemeine Empfehlungen für alle Unternehmertypen und ergänzende spezifische Empfehlungen für KMU und Familienunternehmen beeinträchtigt die Benutzerfreundlichkeit. Einerseits sind sowohl der eigentliche Code als auch die Ergänzungen relativ umfassend, enthalten jeweils eine generelle Einführung als auch ein umfassendes, abschliessendes Glossar (teilweise überlappende Begriffserklärungen). Andererseits sind gewisse Empfehlungen des allgemeinen Codes sowohl für KMU als auch Familienunternehmen zu detailliert. Grundsätzlich wird die Idee ergänzender Empfehlungen nicht als schlecht gewertet, hilfreich wäre aber die Zusammenfassung und Angleichung innerhalb eines Dokuments, um Parallelen zu vermeiden.

⁶⁶⁹ Unter dem Begriff KMU werden gemäss dem Gesetz N° 53-00 der KMU-Satzung (Dahir n° 1-02-188 du 12 journa 1 1423 (23. Juli 2002) publiziert im B.O. n° 5036 vom 15. September 2002) alle Unternehmen zusammengefasst, die direkt durch den alleinigen Eigentümer, anteilhabenden Eigentümer oder Aktionäre geführt und/oder verwaltet werden. Zudem dürfen nicht mehr als 25% des Anteils dieser Unternehmen einer anderen Unternehmung oder einem Konzern zugehörig sein (vgl. ausführliche Informationen dazu Commission Nationale Gouvernance d’Entreprise (2008b), p. 14 f.). Weiter gibt es spezifische Ergänzungen für Unternehmen, die bereits mehr als zwei Jahre existieren, sowie Unternehmen, die soeben erst gegründet wurden. Unternehmen, die bereits existieren, dürfen nicht mehr als 200 Mitarbeitende haben, der jährliche Umsatz ohne Steuern darf 75 Mio. Dirham (entspricht ungefähr 8’250’000 Mio. CHF zum Wechselkurs vom 11. Oktober 2011) sowie die jährliche Abschlussbilanz darf 50 Mio. Dirham (entspricht ungefähr 5’500’000 CHF zum Wechselkurs vom 11. Oktober 2011) nicht überschreiten. Vgl. Commission Nationale Gouvernance d’Entreprise (2008b), p. 14 f. Weiter enthalten diese Empfehlungen zusätzliche qualitative Abgrenzungskriterien, vgl. Commission Nationale Gouvernance d’Entreprise (2008b), p. 4.

⁶⁷⁰ Vgl. Commission Nationale Gouvernance d’Entreprise (2008a).

4.6.4 Best Practice für KMU: Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen

Land:	Schweiz
Publiziert:	Oktober 2009
Herausgeber:	Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen
Sprache:	Deutsch, Französisch, Englisch
Webseite:	http://www.ccg.ifpm.unisg.ch/Best+Practice.aspx

Die für kleine und mittlere schweizerische Aktiengesellschaften⁶⁷¹ entwickelten „*Best Practice im KMU: Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen*“ sind das Ergebnis eines Pioniersversuchs zur Unterstützung der KMU.⁶⁷² Diese Empfehlungen wurden 2009 durch das IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen entwickelt und publiziert. Diese Empfehlungen sollen für Klein- und Mittelunternehmen als „(...) Grundlage zur verantwortungsvollen und nachhaltig wertschöpfenden Führung und Aufsicht dienen. (...) Als griffiges und einfaches Führungsinstrument enthalten die Empfehlungen Best Practice-Hinweise für unternehmerisch geführte kleinere und mittelgrosse Gesellschaften. Sie sollen den Adressat(inn)en als Mittel zur Reflexion dienen, Abweichungen sollen vernünftig begründbar sein. Für Kleinstunternehmen sowie Unternehmen in der Pionierphase sollen die Empfehlungen als Anregung dienen.“⁶⁷³

Die Empfehlungen sind gemäss den vier zentralen Erfolgsfaktoren der wirksamen Führung und Aufsicht von KMU gegliedert:

1. Situative Dimension: Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse des KMU
2. Strategische Dimension: Zielgerichtete Führung im KMU
3. Integrierte Dimension: Effiziente Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungs-Teams im KMU
4. Kontroll-Dimension: Wirksame Aufsicht im KMU

⁶⁷¹ Kleine (10 bis 50 Mitarbeitende) und mittlere (bis 500 Mitarbeitende) Unternehmen (insbesondere nach der Pionierphase), in der Form von nicht an der Börse kotierten Schweizer Aktiengesellschaften. Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 1.

⁶⁷² Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf dem Leitfaden „*Best Practice im KMU: Empfehlungen zur wirksamen Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen*“. Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009).

⁶⁷³ IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 1.

Diese Empfehlungen werden durch einfache Praxistools und Checklisten, die auf der Homepage des IFPM Center for Corporate Governance zu finden sind, ergänzt.⁶⁷⁴

Kritische Beurteilung

Diese Empfehlungen sind kurz, übersichtlich und einfach strukturiert und sind dadurch klar verständlich. Der Leitfaden enthält alle wichtigen Corporate Governance Mechanismen und kann auch als wirksame Checkliste zur Überprüfung der aktuellen Führungs- und Aufsichtsstruktur verwendet werden. Ein wichtiges Argument für die gute Benutzerfreundlichkeit sind die diversen Praxistools und Checklisten, die zur Verfügung gestellt werden und die praktische Umsetzung der einzelnen Best Practice Empfehlungen erleichtern.⁶⁷⁵

4.6.5 Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites

Land:	Frankreich
Publiziert:	Dezember 2009
Herausgeber:	MiddleNext
Sprache:	Französisch
Webseite:	http://www.middlenext.com/IMG/pdf/Code_de_gouvernance_site.pdf

Der „Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites“⁶⁷⁶ wurde von MiddleNext⁶⁷⁷ für börsenkotierte KMU⁶⁷⁸ erarbeitet. Ausgangslage für die Entwicklung dieses Codes war eine Analyse von Prof. Pierre-Yves Gomez zu den wirksamen Führungsthematiken.⁶⁷⁹ Diese Empfehlungen sollen gemäss dem „comply or explain“-Prinzip eingeführt werden und sind als Ergänzung zu den eigentlichen Gesetzen und Corporate Governance Vorschriften (insbesondere die von AFEP und MEDEF⁶⁸⁰) für kotierte Unternehmen gedacht.

Dieser Code enthält drei Bereiche:

1. Exekutivmacht: die Geschäftsleitung

⁶⁷⁴ Vgl. www.ccg.ifpm.unisg.ch/Best+Practice.aspx.

⁶⁷⁵ Vgl. ferner auch Drechsler (2010), S. 149.

⁶⁷⁶ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf dem Leitfaden „Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites“. Vgl. MiddleNext (2009).

⁶⁷⁷ MiddleNext ist eine unabhängige französische Organisation, die börsenkotierte KMU und Midcaps repräsentiert. Vgl. <http://www.middlenext.com/spip.php?rubrique60>.

⁶⁷⁸ Unternehmen mit einer Börsenkotierung geringer als 1 Milliarde Euro. Vgl. MiddleNext (2009), p. 3.

⁶⁷⁹ Vgl. MiddleNext (2009), Anhang.

⁶⁸⁰ AFEP: Association Française des Entreprises Privées; MEDEF: Mouvement des Entreprises de France.

2. Aufsichts- und Kontrollmacht: das Board
3. Souveräne Macht: die Aktionäre

Diese drei Organe werden ausführlich erläutert. Dabei wird immer die gleiche Struktur beibehalten:

- Bereiche, die Wachsamkeit erfordern, werden genannt und erläutert.⁶⁸¹
- Konkrete Empfehlungen, wie darauf reagiert werden soll, werden definiert.

Kritische Beurteilung

Diese Empfehlungen sind als Ergänzung zu anderen Corporate Governance Gesetzen und Vorschriften zu sehen. Dies bedeutet, dass Unternehmer mehrere Empfehlungen und Richtlinien zu den gleichen Themen beachten müssen, was einen zusätzlichen Aufwand bedeutet. Der Code ist relativ lang, da nebst den konkreten Empfehlungen relativ ausführliche Hintergrundinformationen zum entsprechenden Kontext erläutert werden.⁶⁸² Der gewählte Aufbau der Empfehlungen – analog zu drei wichtigen Interessensgruppen – hat zur Folge, dass nicht auf den ersten Blick erkennbar ist, welche Themen im Rahmen dieser Empfehlungen erläutert werden. Zudem führt diese Struktur dazu, dass einige Themen (wie z.B. Selektion oder Honorierung) an mehreren Stellen erläutert werden.

4.6.6 Corporate Governance for Small to Medium Enterprises (SMEs)

Land:	Australien
Publiziert:	Juli 2010
Herausgeber:	SWAAB Attorney
Sprache:	Englisch
Webseite:	http://centralcoastbusinesslawyers.com.au/publications/corporate-governance-for-small-to-medium-enterprises-(SMEs).html

Diese von SWAAB im Juli 2010 herausgegebenen Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen in Australien⁶⁸³ sind inhaltlich identisch mit den 14 Prinzipien, die von ecoDa für nicht-kotierte Unternehmen⁶⁸⁴ definiert worden sind.

⁶⁸¹ All diese Bereiche werden in einem ergänzenden Referenzdokument ausführlich erläutert. Vgl. MiddleNext (2009), Anhang.

⁶⁸² Der Code hat rund 14 inhaltlich relevante Seiten. Vgl. MiddleNext (2009).

⁶⁸³ Vgl. SWAAB Attorney (2010).

⁶⁸⁴ Vgl. European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010).

Kritische Beurteilung

Die europäischen Empfehlungen von ecoDa⁶⁸⁵ werden leider mit keinem Wort erwähnt, obwohl eindeutig ersichtlich ist, dass diese kopiert wurden. Dadurch wird der Anschein erweckt, als hätte SWAAB diese Empfehlungen spezifisch für australische Klein- und Mittelunternehmen entwickelt. Es sind jedoch gegenüber der Version von ecoDa einige sprachliche Unterschiede erkennbar, und die umfassenden Erläuterungen wurden weggelassen, so dass diese Empfehlungen sehr kurz sind.

4.6.7 The Corporate Governance Code for Small and Medium Enterprises

Land:	Dubai
Publiziert:	September 2011
Herausgeber:	Dubai SME und Hawkamah
Sprache:	Englisch
Webseite:	http://www.hawkamah.org/files/Dubai%20SME%20CG%20Code%20En.pdf

Eine Anfang 2011 durchgeführte Untersuchung hatte ergeben, dass 75% der KMU in Dubai Corporate Governance als wichtig oder sehr wichtig betrachten, wobei fehlendes internes Wissen sowie das Nichtvorhandensein von externen Spezialisten die Umsetzung erschweren.⁶⁸⁶ Im September 2011 haben die beiden Organisationen Dubai SME und Hawkamah (Corporate Governance Institute) als Antwort darauf den „*Corporate Governance Code for Small and Medium Enterprises*“ publiziert.⁶⁸⁷ Diese Empfehlungen richten sich spezifisch an KMU in Dubai⁶⁸⁸ und basieren auf internationalen Best Practices, die an die lokalen Gegebenheiten angepasst wurden. Ihre Umsetzung ist freiwillig. In naher Zukunft sollen ein ausführliches Handbuch inkl. Musterformularen und Checklisten sowie ein Beratungsangebot folgen.

Diese Empfehlungen beinhalten wichtige Corporate Governance Bereiche und erläutern einige Schritte auf dem Weg zur guten Corporate Governance. Aber es wird eindeutig festgehalten, dass es keinen „*one size does fit all*“-Ansatz gibt, jedes Unternehmen sollte individuell die benötigten Prozesse und Abläufe definieren.

⁶⁸⁵ Vgl. European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010).

⁶⁸⁶ Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 4.

⁶⁸⁷ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf den Empfehlungen „*Corporate Governance Code for Small and Medium Enterprises*“. Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011).

⁶⁸⁸ Ein KMU in Dubai wird definiert als ein Unternehmen mit einem Umsatz geringer als 250 Mio. UAE Dirham und mit weniger als 250 Mitarbeitenden. Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 4.

Die Empfehlungen sind in sechs Bereiche mit insgesamt neun Prinzipien gegliedert:

1. Corporate Governance Regeln und Anweisungen
2. Transparenz und die Beziehung zu den Eigentümern
3. Board of Directors
4. Kontrollmassnahmen (Interne Kontrolle, Revision und Risikomanagement) Control Environment (internal controls, audit and risk management)
5. Beziehungen zu den Anspruchsgruppen
6. Familien-Governance

Jedes der Prinzipien wird anhand von einzelnen vorzunehmenden Schritten detailliert erläutert.

Kritische Beurteilung

Dieser Code ist sehr übersichtlich sowie einfach und klar verständlich verfasst. In einem Satz wird eine eindeutige Empfehlung gemacht, die anhand mehrerer Schritte und Detaillierungsgrade weiter ausformuliert wird. Dieser Leitfaden berücksichtigt sowohl die interne als auch externe Perspektive der Corporate Governance, es wird eine gute Balance erzielt. Ziel dieser Empfehlungen ist nicht die reine Shareholder-Value-Maximierung, im Vordergrund stehen die bessere Führung und Organisation des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen. Dieser Leitfaden soll in naher Zukunft durch ausführliche Tools und Umsetzungsvorlagen ergänzt werden, was als äusserst hilfreich und sinnvoll erachtet wird.

4.6.8 Framework Code of Good Corporate Governance for Small- and Medium-size Enterprises

Land:	Kolumbien
Publiziert:	ohne Datum
Herausgeber:	Colombian Federation of Chambers of Commerce (CONFECAMARAS) und Center for International Private Enterprise (CIPE)
Sprache:	Englisch
Webseite:	http://www.cipe.org/regional/lac/pdf/SME_CG_Code.pdf

Dieser „*Framework Code of Good Corporate Governance for Small- and Medium-size Enterprises*“⁶⁸⁹ zur wirksamen Corporate Governance für Klein- und Mittelunternehmen⁶⁹⁰ in Kolumbien wurde von der Colombian Federation of Chambers of Commerce (CONFECAMARAS) in Zusammenarbeit mit dem Center for International Private Enterprise (CIPE) entwickelt. Diese Empfehlungen sollen Unternehmenseigentümer und Unternehmer bei der Einführung von Corporate Governance unterstützen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, die operationellen Risiken zu reduzieren, Handelsbarrieren zu überwinden, die Globalisierungsherausforderungen zu meistern sowie günstigere Finanzierungsquellen zu erschliessen und den Verbindlichkeiten des WTO-Abkommens nachzukommen. Die Grundprinzipien sind Transparenz, Verantwortlichkeit, die angemessene Behandlung der Aktionäre und Partner sowie die Verantwortung gegenüber den diversen Anspruchsgruppen.

Dieses Framework gliedert sich in sieben Kapitel:

1. Rechte und faire Behandlung der Partner / Aktionäre
2. Administratoren – Board of Directors und CEO
3. Interessenkonflikte
4. Anspruchsgruppen
5. Soziale Verantwortung
6. Transparenz, offene und vertrauenswürdige Information
7. Konfliktmanagement

Kritische Beurteilung

Die Empfehlungen werden als Tool zur Unterstützung bei der Einführung von Corporate Governance Massnahmen beschrieben, im Endeffekt steht aber vorwiegend die Befriedigung der Partner-/Shareholder-Interessen im Vordergrund. Das Board ist verantwortlich dafür, dass gute Gewinne erzielt werden, der langfristige Unternehmens-Erfolg wird nicht erwähnt.

Dieser Framework-Code ist relativ ausführlich, gewisse Bereiche werden aber zu wenig prägnant formuliert, so dass zum Verständnis viel Zeit und Fachwissen notwendig

⁶⁸⁹ Soweit nicht weiter spezifiziert, basieren alle Ausführungen und Zitate in diesem Kapitel auf dem „*Framework Code of Good Corporate Governance for Small- and Medium-size Enterprises*“. Vgl. Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.).

⁶⁹⁰ Gemäss Law 590 (2000) haben kleine Unternehmen 11-50 Vollzeitmitarbeitende und ein Gesamtvermögen von 501-<5001 aktuellen Minimalsalären; mittlere Unternehmen haben 51-200 Vollzeitmitarbeitende und ein Gesamtvermögen von 5001-15000 aktuellen Minimalsalären. Vgl. Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.).

ist. Einige der Empfehlungen scheinen für KMU kaum realisierbar bzw. auch nicht erstrebenswert zu sein. Zudem ist nicht eindeutig erkennbar, ob die Umsetzung dieses Frameworks freiwillig ist oder KMU dazu verpflichtet werden.⁶⁹¹

4.6.9 Zusammenfassung und Folgerungen

Die folgende *Tabelle 11* gibt einen zusammenfassenden Überblick über die analysierten Corporate Governance Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen:

Tabelle 11: Zusammenfassende Darstellung der Corporate Governance Empfehlungen für KMU

Empfehlung / Code	Land	Jahr
Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong	Hong Kong	2003 / 2009
Annexe: Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales	Marokko	2008
Best Practice im KMU: Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen	Schweiz	2009
Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites	Frankreich	2009
Corporate Governance for Small-to-medium Enterprises	Australien	2010
Corporate Governance Code for Small and Medium Enterprises	Dubai	2011
Framework Code of Good Corporate Governance for Small- and Medium-size Enterprises	Kolumbien	o.A.

Quelle: Eigene Darstellung

Im Vergleich zu den Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen sowie für Familienunternehmen, die keine Abgrenzungen der unterschiedlichen Unternehmensgrößen vornehmen, sind die Zielunternehmen der Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen in der Regel relativ eindeutig definiert. Drei der analysierten Codes (aus Hong Kong, Marokko und Dubai) enthalten nebst den allgemeinen KMU-Empfehlungen ergänzende Empfehlungen für familiengeführte KMU. Weiter stellen zwei der vorgestellten Codes (Schweiz und Dubai) ergänzend zu den eigentlichen Empfehlungen Checklisten und Musterformulare zur Verfügung. Dies scheint insbe-

⁶⁹¹ Im Einführungskapitel steht der Unterstützungsgedanken und somit implizit das Prinzip der Freiwilligkeit im Vordergrund, der Schreibstil einzelner Prinzipien deutet aber eher darauf hin, dass die Umsetzung gefordert wird. Vgl. bspw. die Empfehlungen zum Bereich „Social Responsibility“, Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 24 ff..

sondere für KMU-Unternehmer, denen häufig die nötige Zeit und das Know-how fehlen, äusserst hilfreich zu sein.

Die KMU-Empfehlungen aus Hong Kong, der Schweiz sowie aus Dubai und Kolumbien werden anschliessend, in *Kapitel III2 Grundlagenerarbeitung – Vergleich bestehender Corporate Governance Empfehlungen*, als Grundlage zur Erarbeitung der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen dienen. Die Empfehlungen aus Australien werden nicht weiter berücksichtigt, da diese eine Kopie der europäischen Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen darstellen. Ebenfalls nicht weiter berücksichtigt werden die Empfehlungen aus Marokko und Frankreich. Die marokkanischen KMU-Empfehlungen sind nur eine KMU-spezifische Ergänzung zu den eigentlichen Corporate Governance Empfehlungen für Publikumsgesellschaften, d.h. es wurde eine andere Struktur gewählt, die nicht direkt vergleichbar ist mit den anderen Empfehlungen. Die französischen Empfehlungen wurden spezifisch für kotierte Klein- und Mittelunternehmen entworfen und richten sich somit an eine andere Zielgruppe als die anderen genannten KMU-Empfehlungen.

4.7 Folgerungen

Dieses Kapitel zeigte deutlich auf, dass insbesondere für Publikumsgesellschaften bereits sehr viele Corporate Governance Empfehlungen entwickelt wurden. Die Definition von Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen, Familienunternehmen und KMU ist hingegen erst vor rund acht Jahren entstanden und befindet sich nach wie vor am Anfang. Nur wenige Länder haben sich bis heute mit dieser Aufgabe auseinandergesetzt. Bis zum heutigen Zeitpunkt sind für diese Zielgruppen noch keine international gültigen Empfehlungen definiert worden.⁶⁹²

⁶⁹² Mit Ausnahme der „*Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*“. Vgl. European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010).

5 Zusammenfassung und Folgerungen aus dem allgemeinen theoretischen Teil

Das Ziel dieses allgemeinen theoretischen Teils war die theoretische Aufarbeitung der für diese Studie relevanten Themenbereiche. Zu Beginn wurden die theoretischen Grundlagen der Klein- und Mittelunternehmen erarbeitet. Es zeigte sich, dass KMU bis in die 70er Jahre des letzten Jahrhunderts nur eine geringe Bedeutung hatten, nun aber seit rund 40 Jahren als Rückgrat der Volkswirtschaft vieler Länder gesehen werden. Im Vergleich zu den Grossunternehmen sind sowohl einige relevante Charakteristika – z.B. die enge Verbindung zwischen Eigentum und Unternehmensführung, die Flexibilität sowie ein durch den Unternehmer geprägtes Unternehmensleitbild – als auch kritische Herausforderungen – wie z.B. die (Fremd-) Finanzierung, die Nachfolgeplanung oder die häufig fehlende strategische Planung – der KMU erkennbar. Die gute Corporate Governance kann eine wichtige Grundlage sein, um die Charakteristika der KMU optimal nutzen zu können und rechtzeitig Massnahmen zur Reduktion der Gefahren zu definieren, die aus den kritischen Herausforderungen resultieren können. Die Umsetzung einer guten Corporate Governance führt optimalerweise dazu, dass bspw.:

- Kreditgeber, die Risiken eines KMU besser abschätzen können und somit eine günstigere Finanzierung möglich wird;
- Marktveränderungen früher erkannt werden, so dass Produkte und Dienstleistungen rechtzeitig angepasst werden können;
- innert kurzer Zeit Schlüsselpositionen (z.B. der Vorsitz der Geschäftsleitung) neu besetzt werden können, ohne dass relevantes Wissen verloren geht.

Dabei muss aber berücksichtigt werden, dass für KMU je nach Lebenszyklus und Führungsstruktur andere Corporate Governance Prinzipien und Ausprägungen relevant sind als in Grossunternehmen.

In einem zweiten Schritt wurden die theoretischen Grundlagen der Corporate Governance im Kontext der KMU erarbeitet. Die Corporate Governance Diskussion ist im Wesentlichen auf Smith (1776) und Berle und Means (1932) zurückzuführen, hat aber erst in den 1980er Jahren an Bedeutung gewonnen. Den Grundstein dazu legten Jensen und Meckling (1976) mit der Publikation „*Theory of the Firm*“. Vorerst standen die Publikumsgesellschaften im Vordergrund der Diskussion, mittlerweile hat sich diese auf weitere Organisationsformen, u.a. auch die KMU, ausgedehnt. Die Corporate Governance Diskussion basiert auf verschiedenen, teilweise divergierenden Theorien (z.B. Agenturtheorie, Stakeholder-Theorie oder Resource-Dependency-Theorie), die

die Corporate Governance aus verschiedenen Perspektiven beleuchten. Anhand dieser Corporate Governance Theorien wurde wiederum deutlich erkennbar, dass die Corporate Governance auch für Klein- und Mittelunternehmen relevant ist und zukünftig stärker beachtet werden sollte. Seit geraumer Zeit haben einige Wissenschaftler diese verschiedenen Theorien kombiniert und ein integriertes Corporate Governance Modell definiert, das auch für KMU von Bedeutung ist. Im Verlaufe dieser Studie wird das von Hilb (2011) definierte Modell der integrierten Corporate Governance näher betrachtet.

Neben den diversen Corporate Governance Theorien sind auch unterschiedliche Corporate Governance Ansätze erkennbar. Die wichtigsten Corporate Governance Ansätze sind

- der Shareholder-Value-Ansatz, der als Lösungsansatz des Prinzipal-Agenten-Konflikts dient, eher marktorientiert und vorwiegend im anglo-amerikanischen Raum vorherrschend ist,
- sowie der Stakeholder-Ansatz, der auf dem Grundsatz der Orientierung an den Zielen aller für das Unternehmen relevanter Anspruchsgruppen basiert, eher bankdominiert und vorwiegend in Kontinentaleuropa und Japan erkennbar ist.

Für Klein- und Mittelunternehmen ist, unabhängig vom nationalen Kontext, keine dieser beiden Extrempositionen optimal. Vielmehr scheint für KMU, wie heute vielfach auch für Grossunternehmen empfohlen, der sog. „*Shared-Value-Ansatz*“, eine Kombination der beiden Extrempositionen, sinnvoll zu sein. Dieser Shared-Value-Ansatz ist gleichzeitig auf die Interessen und den Nutzen der Eigentümer, der Kunden, der Mitarbeitenden, der Lieferanten und der Mitwelt ausgerichtet. Abschliessend wurden verschiedene Corporate Governance Mechanismen – wie z.B. Unternehmensgesetze und -vorschriften, vertragliche Vereinbarungen oder optionale Empfehlungen – kurz vorgestellt. Im Rahmen dieser Studie werden nur die optionalen Empfehlungen weiter berücksichtigt, die beiden anderen Bereiche sind stark regional geprägt und werden in dieser Studie bewusst ausgeklammert.

Das letzte Kapitel des allgemeinen theoretischen Teils widmete sich der Entwicklung der Corporate Governance Empfehlungen. Zu Beginn erfolgte ein Überblick ausgewählter nationaler und internationaler Corporate Governance Empfehlungen, die vorwiegend an Publikumsgesellschaften adressiert sind. Daraus wurde erkennbar, dass die Corporate Governance Diskussion im Bereich der Publikumsgesellschaften bereits relativ weit fortgeschritten ist. Anschliessend folgte eine umfassende Darstellung verfügbarer Empfehlungen, die spezifisch für nicht-kotierte Unternehmen, Familienunter-

nehmen oder Klein- und Mittelunternehmen erarbeitet wurden. Es ist direkt erkennbar, dass für diese Unternehmenstypen bis heute weltweit kaum spezifische Corporate Governance Empfehlungen erarbeitet wurden. Rein zahlenmässig führend sind die europäischen Nationen; nebst diversen nationalen Empfehlungen hat die European Confederation of Directors' Associations (ecoDa) im Jahre 2010 europäische Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen herausgegeben, die an die jeweiligen nationalen Gegebenheiten angepasst werden sollen. Aber bis heute ist nicht bekannt, dass für diese Unternehmensformen, insbesondere aber für KMU, international gültige Empfehlungen erarbeitet wurden. Mit dieser Studie soll diese Lücke fehlender internationaler Empfehlungen geschlossen werden. Die Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen, Familienunternehmen sowie Klein- und Mittelunternehmen bilden die Grundlage für die Erarbeitung der Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU.

III Besonderer praktischer Teil

1 Einführung

Aus den Erläuterungen im theoretischen Teil dieser Studie wurde erkennbar, dass die Corporate Governance auch für Klein- und Mittelunternehmen von wachsender Bedeutung ist. Eine der grössten Herausforderungen ist jedoch, dass in KMU häufig das nötige, spezifische Fachwissen fehlt, um gute Corporate Governance Strukturen und Prozesse implementieren zu können. Ein erster möglicher Ausgangspunkt zur Unterstützung der KMU bei der Implementierung von Corporate Governance, sind einfach verständliche Empfehlungen. In *Kapitel II4 Entwicklung der Corporate Governance Empfehlungen* wurden, bis zum heutigen Zeitpunkt verfügbare, länderspezifische Corporate Governance Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen, Familienunternehmen und KMU vorgestellt. Daraus wurde deutlich, dass noch sehr wenige Empfehlungen spezifisch auf die Zielgruppe *Klein- und Mittelunternehmen* ausgerichtet sind. Insbesondere zeigte sich, dass bis heute noch keine internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU erarbeitet wurden. Im Rahmen dieser Studie soll diese Lücke fehlender Corporate Governance Empfehlungen geschlossen werden. Das Ziel ist die Erarbeitung von international anwendbaren Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU, die als Ausgangslage zur Erarbeitung nationaler Corporate Governance Best Practice Empfehlungen genutzt und somit situativ an länderspezifische Besonderheiten angepasst werden können. Der Vorteil dieses „*glokalen Ansatzes*“⁶⁹³ ist, dass alle Länder einen einheitlichen Minimalstandard haben, der Raum für situative Besonderheiten lässt.

Um das finale Ziel dieser Studie, die Erarbeitung von „*Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen*“, zu erreichen, müssen in einem ersten Schritt einheitliche, KMU-relevante Prinzipien der guten Führung und Aufsicht erarbeitet werden. Diese Corporate Governance Prinzipien sollen, analog dem Einstein'schen Prinzip, „*as simple as possible but not simpler*“⁶⁹⁴ sein, so dass diese in KMU einfach implementiert werden können. Um solche Prinzipien zu erarbeiten und definieren, erfolgt in *Kapitel III2 Grundlagenerarbeitung – Vergleich bestehender Corporate Governance Empfehlungen* eine ausführliche qualitative Inhaltsanalyse der weltweit verfügbaren Corporate Governance Codes, die sich spezifisch an KMU, Familienunternehmen sowie nicht-kotierten Unternehmen orientieren.

⁶⁹³ In diesem Kontext bedeutet der lokale Ansatz, dass im Prinzip globale Empfehlungen entwickelt werden, bei der Umsetzung aber situativ lokale Gegebenheiten und Anpassungen berücksichtigt werden können. Vgl. dazu Hilb (2009), p. 5 f.. Vgl. ferner Hilb (2011), S. 22.

⁶⁹⁴ Vgl. Carver (2010), p. 152.

Die schweizerischen Best Practice Empfehlungen für KMU⁶⁹⁵ dienen als Ausgangspunkt der qualitativen Inhaltsanalyse und wurden somit als Basis zur Erarbeitung der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen verwendet. Das Untersuchungsobjekt, das gewählte methodische Vorgehen sowie die daraus resultierenden Erkenntnisse werden im folgenden Kapitel erläutert.

In einem zweiten Schritt wird empirisch verifiziert, ob diese theoretisch erarbeiteten Prinzipien der guten Führung und Aufsicht von KMU international gleichermassen von Bedeutung sind bzw. welche nationalen Unterschiede berücksichtigt werden müssen. Diese empirische Überprüfung der theoretischen Erkenntnisse erfolgt in Zusammenarbeit mit dem internationalen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PWC). Im Rahmen einer standardisierten, web-basierten Umfrage werden KMU-Experten weltweit zu den lokalen KMU Corporate Governance Gegebenheiten und Herausforderungen befragt. Ziel dieser empirischen Umfrage ist es, zu verifizieren, welche Corporate Governance Prinzipien im Rahmen von internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen definiert werden können bzw. welche Prinzipien national angepasst werden müssen. Ausführliche Erläuterungen zu der Untersuchungszielgruppe, dem gewählten methodischen Vorgehen sowie den, aus der empirischen Umfrage, resultierenden Erkenntnissen folgen in *Kapitel III3 Empirische Überprüfung der theoretisch erarbeiteten Corporate Governance Prinzipien*.

⁶⁹⁵ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009).

2 Grundlagenerarbeitung – Vergleich bestehender Corporate Governance Empfehlungen

2.1 Untersuchungsvorbereitung

2.1.1 Untersuchungsziel

Die Erarbeitung der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU soll auf bereits bestehenden nationalen Corporate Governance Empfehlungen für KMU, Familienunternehmen und nicht-kotierte Unternehmen basieren. Als Ausgangspunkt dienen die schweizerischen Best Practice Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von KMU,⁶⁹⁶ die im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse überarbeitet und international standardisiert werden sollen. Dazu werden vorhandene nationale Corporate Governance (Best Practice) Empfehlungen⁶⁹⁷ einander gegenübergestellt und verglichen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind die Basis zur Überarbeitung und internationalen Standardisierung der Corporate Governance Prinzipien für KMU.

2.1.2 Untersuchungsobjekt

Das Untersuchungsobjekt umfasst Corporate Governance (Best Practice) Empfehlungen, die spezifisch auf eine der folgenden Zielgruppen ausgerichtet sind:

1. Klein- und Mittelunternehmen
2. Familienunternehmen
3. Nicht-kotierte Unternehmen

Die Entscheidung, Empfehlungen aus den drei genannten Bereichen einander gegenüberzustellen und zu vergleichen, ist damit zu begründen, dass:

- internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen erarbeitet werden sollen, die auf bereits bestehenden länderspezifischen Empfehlungen aufbauen;
- ein Grossteil der Klein- und Mittelunternehmen zugleich auch Familienunternehmen und in der Regel nicht-kotiert sind. Somit sind diese beiden spezifischen Arten von Codes grundsätzlich auch für KMU relevant;

⁶⁹⁶ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009).

⁶⁹⁷ Aus den Bereichen Klein- und Mittelunternehmen, Familienunternehmen und nicht-kotierten Unternehmen. Vgl. für ausführliche Informationen zu den einzelnen Empfehlungen *Kapitel II4 Entwicklung der Corporate Governance Empfehlungen*.

- Empfehlungen, die sich spezifisch an der Zielgruppe KMU orientieren, kaum vorhanden sind. Um einen aussagekräftigen Vergleich erstellen zu können, ist es wichtig, dass möglichst viele bestehende nationale Empfehlungen verglichen werden.

In *Kapitel II4 Entwicklung der Corporate Governance Empfehlungen* wurden die weltweit verfügbaren Corporate Governance Empfehlungen der drei Kategorien bereits vorgestellt und erläutert. Im Rahmen der jeweiligen kritischen Beurteilung wurde erkennbar, dass aus verschiedenen Gründen nicht alle dieser Codes für den Zweck dieser Untersuchung geeignet sind.⁶⁹⁸ Im Folgenden werden nur die Codes verglichen, deren Zielgruppe eindeutig die nicht-kotierten (familiengeführten) Klein- und Mittelunternehmen sind. Die folgende qualitative Inhaltsanalyse basiert somit auf folgenden Empfehlungen:

Tabelle 12: Untersuchungsobjekt der Inhaltsanalyse

Kategorie	Empfehlung / Code	Jahr ⁶⁹⁹	Abkürzung
KMU	Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong	2009	Hong Kong
	Framework Code of Good Corporate Governance for Small- and Medium-size Enterprises	o.A.	Kolumbien
	Best Practice im KMU: Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen	2009	Schweiz
	Corporate Governance Code for Small and Medium Enterprises	2011	Dubai
Familien	Governance Kodex für Familienunternehmen	2010	Deutschland
	Governance für Familienunternehmen	2006	Schweiz
	The Corporate Governance Code for Family-owned Companies	2008	Pakistan
Nicht-kotierte	Buysse Code II	2009	Belgien
	Principles of Good Corporate Governance for Unlisted Companies	2008	Spanien
	Improving Corporate Governance of Unlisted Companies	2006	Finnland
	Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies	2010	Europa

Quelle: Eigene Darstellung

⁶⁹⁸ Vgl. dazu die ausführlichen Erläuterungen der einzelnen Codes in *Kapitel II4 Entwicklung der Corporate Governance Empfehlungen*.

⁶⁹⁹ Hier wird jeweils nur die zuletzt erschienene Version genannt. Da die Empfehlungen nach dem Erscheinungsjahr der Erstauflage sortiert sind, ist aus dieser Auflistung keine direkte Logik erkennbar.

2.1.3 Methodisches Vorgehen

Die Grundlagenerarbeitung basiert auf einer umfassenden Dokumentenanalyse⁷⁰⁰, die gemäss der qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt wurde.⁷⁰¹ Mayring (2010) definiert verschiedene qualitative Analysetechniken; diese Studie basiert auf der Analysetechnik „Zusammenfassung und induktive Kategorienbildung“.⁷⁰² Die als Untersuchungsobjekt definierten Empfehlungen wurden in einem ersten Schritt eingehend studiert, um Parallelen zu erkennen und eine Initial-Kategorienbildung vornehmen zu können. Als Ausgangspunkt für die Initial-Kategorienbildung diente die Struktur der schweizerischen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU⁷⁰³. Diese wurde durch weitere relevante Kategorien ergänzt, wobei die Grundstruktur mit den vier Dimensionen⁷⁰⁴ bewusst beibehalten wurde. Denn diese Struktur widerspiegelt das Konzept der integrierten Corporate Governance, das die relevanten Corporate Governance Theorien integriert und intuitiv klar verständlich kombiniert.⁷⁰⁵

Im Anschluss an diese Initial-Kategorienbildung wurde der gesamte Inhalt, der als Untersuchungsobjekt definierten Empfehlungen, den vordefinierten Kategorien bestmöglich zugeordnet. Das Ergebnis dieser Kategorisierung und Textzuordnung sind diverse Kategorien, denen passende Corporate Governance Prinzipien und Erläuterungen aus den unterschiedlichen Codes zugeordnet werden konnten.⁷⁰⁶ Diese Kategorien dienen als Ausgangslage zur theoretischen Erarbeitung von internationalen Corporate Governance Prinzipien. In den folgenden Kapiteln werden alle Kategorien, denen Inhalte aus mindestens zwei der analysierten Codes zugewiesen wurden, ausführlich nach demselben Schema bearbeitet.⁷⁰⁷ Dieses Schema lautet wie folgt:

1. Kurze theoretische Erläuterung der Kategorie (z.B. theoretische Bedeutung der Eignerstrategie).

⁷⁰⁰ Vgl. Mayring (2002), S. 46 ff..

⁷⁰¹ Vgl. Mayring (2010) für ausführliche Erläuterungen zur qualitativen Inhaltsanalyse.

⁷⁰² Vgl. Mayring (2010), S. 66 ff..

⁷⁰³ IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009).

⁷⁰⁴ „Keep it situational, strategic, integrated and controlled“. Vgl. dazu *Kapitel II4.6.4 Best Practice für KMU: Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen*.

⁷⁰⁵ Vgl. Hilb (2005), S. 8. Vgl. auch *Kapitel II3.2.8 Folgerungen – Modell der integrierten Corporate Governance in KMU* für ausführliche Informationen zum Konzept der Integrierten Corporate Governance.

⁷⁰⁶ Vgl. Mayring (2002), S. 117.

⁷⁰⁷ Vgl. für ausführliche Informationen zu dieser Methode Mayring (2010), S. 67 ff..

2. Vergleichende graphische Darstellung, welche der Codes Erläuterungen zu der entsprechenden Kategorie enthalten (z.B. graphischer Überblick der Codes, die Empfehlungen zur Eignerstrategie enthalten).
3. Zusammenfassung der relevanten Aussagen aus den entsprechenden Codes (z.B. Zusammenfassung aller Empfehlungen, die zur Eignerstrategie verfügbar sind).
4. Abschliessend wird, basierend auf den theoretischen Erläuterungen und den Erkenntnissen aus dem Code-Vergleich, ein internationales Corporate Governance Prinzip definiert (z.B. „Eignerstrategie in KMU“).

Als Resultat dieser umfassenden qualitativen Inhaltsanalyse wird die erste Version der „Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“ erarbeitet.⁷⁰⁸

2.1.4 Untersuchungsgrenzen

Die qualitative Inhaltsanalyse basiert nur auf Empfehlungen,⁷⁰⁹ die explizit für KMU, Familienunternehmen oder nicht-kotierte Unternehmen erarbeitet wurden⁷¹⁰ und die offiziell als Empfehlung veröffentlicht⁷¹¹ und im Rahmen der Code-Zusammenstellung erfasst wurden⁷¹².

Die qualitative Inhaltsanalyse erfolgte gemäss einem standardisierten, strukturierten Vorgehen, mit einer standardisierten Kategorisierung und anschliessender umfassender inhaltlicher Gegenüberstellung und vergleichender Analyse. Bei der zusammenfassenden Darstellung und Interpretation der einzelnen Kategorien kann das subjektive Verständnis nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die spätere empirische Umfrage soll den Einfluss dieser subjektiven Komponente jedoch, soweit möglich, minimieren.

⁷⁰⁸ Vgl. *Anhang 2 Erster Entwurf „Internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“*.

⁷⁰⁹ Vgl. dazu *auch Kapitel III.2.1.2 Untersuchungsobjekt*.

⁷¹⁰ Codes, welche bspw. Empfehlungen für Familienunternehmen enthalten, aber nicht explizit als Code für Familienunternehmen deklariert sind, wurden nicht berücksichtigt, z.B. The Lebanese Code of Corporate Governance (2006), vgl. The Lebanese Transparency Association (2006).

⁷¹¹ Daraus folgt, dass bspw. der österreichische Code für KMU in der Rechtsform der GmbH nicht berücksichtigt wurde. Vgl. Drechsler (2010).

⁷¹² Vgl. *Kapitel III.4 Entwicklung der Corporate Governance Empfehlungen*.

2.2 Untersuchungsergebnisse: Qualitative Inhaltsanalyse

2.2.1 Einführung

Als erster Schritt in der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgte eine Kategorisierung aller als Untersuchungsobjekt definierten Corporate Governance Empfehlungen. Bevor die einzelnen Kategorien umfassend erläutert und daraus abgeleitet Corporate Governance Prinzipien für KMU erarbeitet werden, geben die folgenden Abbildungen einen graphischen Überblick über die Resultate der durchgeführten Kategorisierung. Pro Prinzip wird graphisch dargestellt, welche der analysierten Codes eine Empfehlung zu diesem Thema enthalten. Daraus ist direkt erkennbar, dass die einzelnen länderspezifischen Corporate Governance Empfehlungen inhaltlich überraschenderweise erstaunlich homogen sind.

Tabelle 13: Code-Überblick – Allgemeine Informationen

	Klein- und Mittelunternehmen				Familienunternehmen			Nicht-kotierte Unternehmen			
	Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
Ausgangslage											
Ziel des Codes	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Implementierungsvorgehen			✓	✓		✓	✓	✓		✓	

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 14: Code-Überblick – Situative Dimension

	Klein- und Mittelunternehmen			Familienunternehmen			Nicht-kotierte Unternehmen				
	Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
Situative Dimension											
Definition eines Governance Frameworks	✓		✓	✓	✓	✓					✓
Vertretung der Eignerinteressen											
Beirat	✓			✓	✓			✓	✓		✓
Board	✓			✓	✓				✓		✓
Vertretung der Familieninteressen											
Familienversammlung						✓			✓		✓
Familienrat		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen		✓		✓		✓	✓	✓			✓
Board-Team											
Board-Vorsitzender	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Board-Sekretär	✓		✓						✓		
Board-Komitee	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Board-Zusammensetzung											
Board-Grösse	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Anforderungen	✓		✓			✓	✓	✓		✓	✓
Charakteristika	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓
Unabhängigkeit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Unabhängigkeit Board-Vorsitzender				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 15: Code-Überblick – Strategische Dimension

Strategische Dimension	Klein- und Mittelunternehmen				Familienunternehmen			Nicht-kotierte Unternehmen					
	Kolumbien		Schweiz		Dubai		Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
	Hong Kong												
Strategie-Prozess													
Eigner-Strategie			✓	✓					✓				
Familien-Strategie		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Unternehmensstrategie	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓
Board-Aufgaben	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aufgaben der Geschäftsleitung							✓	✓	✓	✓			
Organisationsreglement	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Board-Sitzungen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 16: Code-Überblick – Integrierte Dimension

	Klein- und Mittelunternehmen				Familienunternehmen				Nicht-kotierte Unternehmen			
	Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finland	Europa	
Integrierte Dimension												
Selektion der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder												
Selektion der Board-Mitglieder	✓							✓	✓	✓	✓	✓
Selektion der Geschäftsleitungs-Mitglieder		✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Selektion des Board-Vorsitzenden	✓						✓		✓			✓
Leistungsbeurteilung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Honorierung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Weiterbildung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder	✓	✓	✓	✓			✓		✓			✓
Nachfolgeplanung	✓		✓	✓	✓		✓	✓				✓

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 17: Code-Überblick – Kontroll-Dimension

	Klein- und Mittelunternehmen				Familienunternehmen			Nicht-kotierte Unternehmen			
	Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
Kontroll-Dimension											
Information und Kommunikation											
Interne Information und Kommunikation	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Externe Information und Kommunikation	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓
Vermeidung von Interessenkonflikten		✓	✓		✓			✓	✓		
Finanzberichterstattung	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Rechnungslegung		✓		✓	✓		✓				
Risikomanagement, Interne Kontrolle und Compliance											
Risikomanagement	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Interne Kontrolle	✓			✓				✓	✓	✓	✓
Compliance	✓		✓			✓				✓	✓
Protokollführung	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Revisionsstelle	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Rechenschaftsablage an die Eigentümer		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓

Quelle. Eigene Darstellung

2.2.2 Allgemeine Anmerkungen

2.2.2.1 Überblick

Bevor mit der eigentlichen Erarbeitung der Corporate Governance Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen begonnen wird, folgen in diesem ersten Kapitel allgemeine Erläuterungen zur Zielsetzung sowie dem Implementierungsvorgehen. An dieser Stelle soll nochmals die gewählte Struktur zur Code-Erarbeitung erläutert werden. Zu Beginn jedes erarbeiteten Corporate Governance Prinzips erfolgt eine kurze theoretische Einleitung. Anschliessend wird graphisch dargestellt, welche Codes Erläuterungen zum entsprechenden Prinzip enthalten. Danach folgt eine Zusammenfassung der relevanten Aussagen aus diesen Codes, so dass abschliessend ein prägnantes Corporate Governance Prinzip formuliert werden kann (dieses wird jeweils grau hinterlegt).

2.2.2.2 Zielsetzung

Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU sollen die Unternehmensführung von Klein- und Mittelunternehmen bei der Professionalisierung ihrer Führungs- und Aufsichtsstruktur unterstützen. Wie in *Kapitel II3.1.2 Corporate Governance in KMU* erläutert, sollen mit Hilfe einer guten Corporate Governance die Charakteristika der KMU optimal genutzt und wirksame Massnahmen zur Bewältigung der kritischen Herausforderungen definiert werden.⁷¹³

Tabelle 18: Codes, die eine Zielsetzung enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓

Quelle. Eigene Darstellung

Die Ziele der Corporate Governance in nicht-kotierten Unternehmen, Familienunternehmen oder KMU unterscheiden sich in entscheidenden Bereichen von den Corporate Governance Zielen für Publikumsgesellschaften.⁷¹⁴

⁷¹³ Vgl. auch *Kapitel II2.3 Besonderheiten der KMU*.

⁷¹⁴ Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 3; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 8; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 7.

- häufig stehen bei diesen nicht-kotierten Unternehmen nicht die Interessenkonflikte zwischen den Eigentümern und der Unternehmensführung im Vordergrund,
- ausserdem sind sie weniger an kurzfristigen Gewinnen als vielmehr am langfristigen Unternehmenserfolg interessiert,
- zudem fehlt insbesondere in KMU häufig das entsprechende interne Know-how zur Umsetzung einer guten Corporate Governance bzw. der Kontakt zu externen Spezialisten.

In KMU sollen dank der guten Corporate Governance folgende Ziele erreicht werden.⁷¹⁵

- Erarbeitung von klaren Strukturen und Prozessen
- Vertrauensgewinn
- Stärkung der Reputation
- Steigerung des Wachstums und der Profitabilität
- Zugang zu externen Finanzierungsmöglichkeiten.

Corporate Governance (Best Practice) Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen, Familienunternehmen und KMU dienen als Hilfsmittel zur Implementierung einfacher und effektiver Führungs- und Aufsichtsstrukturen.⁷¹⁶ Wichtig ist aber, dass es nicht nur einen korrekten Ansatz dazu gibt. Jedes Unternehmen sollte situativ die besten Strukturen und Prozesse definieren. Die Implementierung einer guten Corporate Governance ist ein gradueller Prozess, der nicht von heute auf morgen erledigt werden kann.⁷¹⁷

Zielsetzung

Diese Empfehlungen dienen als griffiges und einfaches Führungsinstrument für (familiengeführte) Klein- und Mittelunternehmen und enthalten Best Practice Hinweise zur Einführung einer verantwortungsbewussten und nachhaltigen Führungs- und Aufsichtsstruktur.

⁷¹⁵ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 13, Ziff. 1.3.3; Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 3; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 8; Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 1 f.; Buysse (2009), p. 7, Ziff. 1.3; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 7.

⁷¹⁶ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 1.

⁷¹⁷ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 1; Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 3.

Mit einer professionalisierten Führungs- und Aufsichtsstruktur sollten in KMU optimalerweise folgende Ziele erreicht werden:

- Vertrauensgewinn und gestärkte Reputation
- Attraktivitätssteigerung gegenüber Anspruchsgruppen, insbesondere Mitarbeitende
- Vereinfachter Zugang zu externen Finanzierungsmöglichkeiten
- Frühzeitige, nachhaltige Nachfolgeplanung
- Verstärktes Wachstum und Profitabilitätssteigerung

2.2.2.3 Implementierungsvorgehen

Es gibt im Wesentlichen zwei Mechanismen, wie Corporate Governance Empfehlungen implementiert werden können:⁷¹⁸

1. Verpflichtend in Form von Gesetzen (z.B. US Sarbanes-Oxley-Act)
2. Freiwillig als “*comply or explain*”-Ansatz (z.B. UK Combined Code)

In der Praxis sind die verpflichtenden, gesetzlich vorgeschriebenen Corporate Governance Vorschriften eher selten. Die Umsetzung der Mehrheit der bestehenden Corporate Governance Empfehlungen ist freiwillig. Länderstudien haben gezeigt, dass trotz des freiwilligen Charakters dieser Empfehlungen immer mehr Unternehmen Corporate Governance Empfehlungen umsetzen.⁷¹⁹

Tabelle 19: Codes, die Angaben zum Implementierungsvorgehen enthalten

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
		✓	✓		✓	✓	✓		✓	

Quelle: Eigene Darstellung

Die Umsetzung der analysierten Codes beruht einheitlich auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Häufig wird empfohlen, dass die Corporate Governance Best Practice Empfehlungen im Sinne einer Checkliste bzw. eines Referenzdokuments angewendet werden

⁷¹⁸ Vgl. Aguilera & Cuervo-Cazurra (2009), p. 382.

⁷¹⁹ Vgl. Aguilera & Cuervo-Cazurra (2009), p. 383.

sollen.⁷²⁰ Es wird empfohlen, dass Corporate Governance Empfehlungen in bestehende Strukturen und Prozesse integriert werden, um keinen zusätzlichen administrativen Aufwand zu generieren.⁷²¹ Als Ergänzung zu den schweizerischen KMU-Empfehlungen und zukünftig auch zu den KMU-Empfehlungen aus Dubai werden einfache Musterformulare und Tools zur direkten Anwendung zur Verfügung gestellt.⁷²²

Der grosse Wert der Selbstregulierung

KMU sind äusserst heterogen und je nach Branche und Lebenszyklus mit unterschiedlichen Anforderungen und Herausforderungen an Führung und Aufsicht konfrontiert. Ziel dieser Best Practice Empfehlungen ist deshalb eine auf Selbstregulierung statt auf staatlichen Regeln aufbauende Führung und Aufsicht von Klein- und Mittelunternehmen. Die Umsetzung dieser Empfehlungen ist nicht Pflicht, vielmehr sollen diese als Mittel zur Reflexion dienen und im Sinne einer Checkliste bzw. eines Referenzdokuments angewendet werden.

2.2.3 Situative Führung und Aufsicht von KMU

2.2.3.1 Überblick

Die situative Dimension beschreibt Corporate Governance Prinzipien, die in Abhängigkeit der Grösse und der Führungsstruktur der KMU situativ spezifiziert werden müssen. Die Corporate Governance soll gezielt an den Unternehmenskontext angepasst werden, um eine optimale Wirkung zu erzeugen.

2.2.3.2 Definition eines Governance Frameworks

Wie im theoretischen Teil dieser Studie beschrieben, hat die Diskussion und Forderung nach einer guten Führung und Aufsicht („*Good Corporate Governance*“) von Unternehmen erst ca. 1990 begonnen.⁷²³ Anfänglich lag der Fokus auf Publikumsge-

⁷²⁰ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 1; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 6; Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 3; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 2.

⁷²¹ Vgl. Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 3; Buysse (2009), p. 8, Ziff. 1.8.

⁷²² Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. Titelseite; Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 7.

⁷²³ Vgl. *Kapitel II3.1 Von der Corporate Governance für Publikumsgesellschaften zur Corporate Governance in KMU.*

sellschaften, viel später erst sind auch die nicht-kotierten Unternehmen, Familienunternehmen und schliesslich auch die Klein- und Mittelunternehmen in den Fokus gerückt.

Tabelle 20: Codes, die für KMU explizit ein Governance Framework fordern

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓		✓	✓	✓	✓					✓

Quelle: Eigene Darstellung

Es ist auffallend, dass einige der analysierten Codes mittlerweile auch für KMU und Familienunternehmen eine explizite Forderung nach einem klar definierten Führungs- und Aufsichtssystem enthalten, um das langfristige, nachhaltige Fortbestehen der Unternehmen zu sichern. Diese Führungs- und Aufsichtsstruktur im KMU sollte jährlich durch das Board evaluiert werden.⁷²⁴ Einige Codes⁷²⁵ empfehlen, dass ein Governance Framework im Rahmen der Statuten („*Articles of Association*“) ausformuliert werde. Davon wird im Kontext dieser Studie jedoch Abstand genommen, da die Statuten national unterschiedlichen Gesetzgebungen unterliegen und oft nur schwer angepasst werden können.⁷²⁶ Eine solche Empfehlung erscheint international nicht einheitlich umsetzbar zu sein.

Governance Framework

Jedes KMU muss die nationalen Gesetze und Vorschriften befolgen. Es wird empfohlen, dass KMU situativ, basierend auf diesen Empfehlungen, eine wirksame Führungs- und Aufsichtsstruktur definieren und implementieren. Das Board sollte jährlich eine Evaluation dieser Führung und Aufsicht im KMU durchführen.

2.2.3.3 Vertretung der Eignerinteressen im KMU

Wie in Kapitel II.3.2 *Corporate Governance Theorien im Kontext der KMU* ausführlich erläutert, entstehen in Unternehmen, die direkt durch den Inhaber geführt werden, in der Regel nur selten Schwierigkeiten bei der Vertretung der Eignerinteressen. Sobald

⁷²⁴ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 10.

⁷²⁵ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 35 f., Ziff. 2.5.3; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 8 f..

⁷²⁶ Vgl. European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 26.

diese Unternehmen jedoch wachsen und mehrere Inhaber an einem Unternehmen beteiligt sind, wird es unter Umständen schwierig, dass alle Inhaber ihre Interessen persönlich vertreten und die Kontrolle übernehmen können. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird die Errichtung eines nicht-haftenden Beirats („*Advisory Boards*“) bzw. eines haftenden Boards empfohlen. Insbesondere aus der Perspektive der Resource-Dependency-Theorie⁷²⁷ kann die Bildung eines Beirats bzw. Boards aber auch bereits für neu gegründete oder sehr kleine Unternehmen sinnvoll sein, da Beirats- bzw. Board-Mitglieder wichtige Kontakte herstellen und eine konstruktiv-kritische Stimme einbringen können.⁷²⁸

2.2.3.3.1 Nicht-haftender Beirat für kleine Unternehmen

Ein Beirat unterstützt und berät die Geschäftsleitung bei spezifischen Themen, hat aber keine Entscheidungsbefugnis und haftet demnach auch nicht. Beiräte verfügen normalerweise über relevante Fachkenntnisse und über ein grosses, für das Unternehmen relevantes Kontaktnetz.⁷²⁹

Tabelle 21: Codes, die Empfehlungen zum nicht-haftenden Beirat enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓			✓	✓			✓	✓		✓

Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrzahl der analysierten Codes unterscheiden zwischen einem nicht-haftenden Beirat und einem haftenden Board. Diese Codes empfehlen den Ein-Personen-Unternehmen und kleineren Unternehmen mit geringer Komplexität, die gesetzlich nicht dazu verpflichtet sind, ein haftendes Board zu implementieren, einen Beirat zu errichten.⁷³⁰ Die Errichtung eines Beirats wird als äusserst sinnvoll und wichtig erachtet. Beiräte sollen den Eigentümern bzw. der Geschäftsleitung beratend und unterstüt-

⁷²⁷ Vgl. Kapitel II3.2.4 Resource-Dependency-Theorie.

⁷²⁸ Vgl. dazu auch die Studie von Deloitte (2010), die die Bedeutung und Aufgaben des Beirats im Mittelstand umfassend analysiert.

⁷²⁹ Für ausführlichere Informationen zum Beirat vgl. Deloitte (2010); Hausch (2004), S. 74 f.; Illiou (2004), S. 182 ff.; Wesel (2010), S. 304 ff. Vgl. ferner Reinemann (2011), S. 185.

⁷³⁰ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 24, Ziff. 2.2.4; Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 15, Section C, Pillar 4, Step 1; Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 7, Ziff. 2.1.3; Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 13 f., Ziff. I.1.2.

zend zur Seite stehen, jedoch keine Entscheidungsbefugnis haben und nicht haften.⁷³¹ Gemäss den KMU Empfehlungen für Dubai sollte ein solches Gremium zwei bis drei Mitglieder umfassen.⁷³² Sehr ausführliche, spezifische Informationen zum Beirat enthält der belgische Code für nicht-kotierte Unternehmen.⁷³³

Nicht-haftender Beirat für kleine Unternehmen

KMU, die gesetzlich nicht dazu verpflichtet sind, ein Board zu bilden, wird – bereits bei der Gründung – die Bildung eines nicht-haftenden, erfahrenen Beirats empfohlen. Dieser Beirat soll über spezifisches Fachwissen verfügen, der Geschäftsleitung beratend zur Seite stehen, Zugang zu einem erweiterten Netzwerk bieten und konstruktiv-kritische Fragen stellen, aber keine Entscheidungsbefugnis haben.

2.2.3.3.2 Haftendes Board für grössere / komplexere KMU

Das haftende Board ist ein institutionalisiertes Kontrollorgan, das die Geschäftsleitung überwachen und kontrollieren sowie sicherstellen soll, dass die Interessen der Eigentümer gewahrt werden.⁷³⁴ Abhängig von der nationalen Gesetzgebung sowie der Unternehmensgrösse sind nicht alle Klein- und Mittelunternehmen dazu verpflichtet, ein haftendes Board einzuführen.⁷³⁵ Aber auch Unternehmen, die gemäss der nationalen gesellschaftsrechtlichen Regelungen nicht dazu verpflichtet sind, ein institutionalisiertes Kontrollorgan zu wählen, können ein solches situativ implementieren.⁷³⁶

Tabelle 22: Codes, die Empfehlungen zum haftenden Board enthalten

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓			✓	✓	✓			✓		✓

Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der verfügbaren Codes enthalten eine explizite Empfehlung zur Errichtung eines eigenständigen, unabhängigen und haftenden Boards ab einer gewissen Un-

⁷³¹ Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 15, Section C, Pillar 4, Step 1; Buysse (2009), p. 12, Ziff. 4.1.

⁷³² Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 15, Section C, Pillar 4, Step 1.

⁷³³ Vgl. Buysse (2009), p. 12 f., Kapitel 4.

⁷³⁴ Vgl. Hausch (2004), S. 73.

⁷³⁵ Vgl. dazu beispielhaft eine Studie, die Deloitte in Deutschland durchgeführt hat, Deloitte (2010).

⁷³⁶ Vgl. Hausch (2004), S. 73.

ternehmensgrösse und Komplexität, auch wenn ein solches von Gesetzes wegen nicht erforderlich ist. Ein solches Board ist verantwortlich für den langfristigen Erfolg des Unternehmens sowie für die Definition der Unternehmensstrategie⁷³⁷ und sollte die Interessen aller Eigentümer adäquat vertreten. Gemäss dem KMU-Code aus Dubai bringt ein Board die folgenden Veränderungen:⁷³⁸

- Formalisierte Entscheidungsprozesse
- Klare „Checks and Balances“
- Förderung des strategischen Denkens
- Unterstützung und Beratung des Managements.

Haftendes Board in KMU

Mit wachsender Unternehmensgrösse und zunehmender Komplexität wird den KMU empfohlen, ein eigenständiges, haftendes Board zu bilden.

2.2.3.4 Vertretung der Familieninteressen im KMU

In Familienunternehmen, in denen das Eigentum auf mehrere Familien verteilt ist, gilt es häufig, zusätzlich zu den Eigenerinteressen, auch die verschiedenen Familieninteressen zu berücksichtigen. Insbesondere in Familienunternehmen, die stark gewachsen sind und deren Eigentum sich mittlerweile sowohl auf Familienmitglieder (mehrere Familien) als möglicherweise auch externe Eigentümer verteilt, können unterschiedliche Interessen und dadurch ein latentes Konfliktpotential vorhanden sein.⁷³⁹ Je nach Grösse und Komplexität des Familienunternehmens empfiehlt sich die Einführung einer Familienversammlung und/oder eines Familienrats.⁷⁴⁰ Diese sind dazu da, dass Familienmitglieder ihre Werte, Interessen und Erwartungen gegenüber dem Unternehmen artikulieren können und Grundlagen geschaffen werden, die die langfristigen Familieninteressen berücksichtigen.⁷⁴¹

⁷³⁷ Vgl. European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 27 f., Principle 2.

⁷³⁸ Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 15, Section C, Pillar 4, Step 2.

⁷³⁹ Vgl. Brockhoff & Koeberle-Schmid (2012), S. 326 ff.; Carlock & Ward (2010), p. 200 ff.; Koeberle-Schmid (2012), S. 120 f.. Vgl. ferner Neubauer & Lank (1998), p. 80 ff.; von Moos (2003), S. 65 f..

⁷⁴⁰ Vgl. Koeberle-Schmid (2008), S. 15 f.; Neubauer & Lank (1998), p. 80. Vgl. für ausführliche Ausführungen zur Führung von Familienunternehmen Brockhoff & Koeberle-Schmid (2012); Carlock & Ward (2010); Koeberle-Schmid (2012).

⁷⁴¹ Vgl. Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg (1997), p. 237: „a forum in which family members can articulate their values, needs, and expectations vis-à-vis the company and develop policies that safeguard the long-term interests of the family“.

2.2.3.4.1 Familienversammlung

In grösseren Familienunternehmen wird die Einführung einer Familienversammlung empfohlen. Die Familienversammlung dient dazu, dass alle Familieneigentümer adäquat über die Situation des Familienunternehmens informiert sind und die Interessen und Bedürfnisse aller Familieneigentümer entsprechend berücksichtigt werden können.⁷⁴² Ein weiteres Ziel der Familienversammlung ist die aktive Thematisierung potentieller familiärer Konflikte in der Form der direkten Kommunikation und des gemeinsamen Dialogs. Im Rahmen der regelmässig stattfindenden Familienversammlung sollen die Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern definiert und langfristig gefestigt werden.⁷⁴³

Tabelle 23: Codes, die Empfehlungen zur Familienversammlung enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
					✓			✓		✓

Quelle: Eigene Darstellung

Drei der analysierten Codes enthalten eine explizite Empfehlung zur Einführung einer Familienversammlung.⁷⁴⁴ Das Organ der Familienversammlung, das die gesamte Familie repräsentiert, wird, wiederum in Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität des Unternehmens, in der Regel ab der zweiten oder späteren Generationen empfohlen. Der spanische Code für nicht-kotierte Unternehmen erläutert sehr ausführlich die Zugehörigkeit zur Familienversammlung sowie deren Zweck und Aufgaben.⁷⁴⁵ Generell ist zu sagen, dass die Familienversammlung das Familienleitbild und die Vermögensstrategie verabschiedet und diese periodisch überprüfen sollte.⁷⁴⁶

⁷⁴² Vgl. Carlock & Ward (2010), p. 205 ff.; Carlock & Ward (2001), S. 80 ff.; Neubauer & Lank (1998), p. 80 ff.

⁷⁴³ Vgl. Papesch (2010), S. 142 ff.

⁷⁴⁴ Vgl. Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 16, Ziff. 4.3; Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 27 ff., Ziff. III.1; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 41, Principle 9.

⁷⁴⁵ Vgl. Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 27 ff., Ziff. III.1.

⁷⁴⁶ Vgl. Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 16, Ziff. 4.3; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 41, Principle 9.

Familienversammlung

Familienunternehmen mit mehreren Familieneigentümern sollten zusätzlich zu der Eigentümerversammlung eine regelmässige Familienversammlung einberufen. Die Familienversammlung vertritt die Interessen und Anliegen der Inhaberfamilien.

2.2.3.4.2 Familienrat

In grossen Familienunternehmen, in denen das Eigentum auf verschiedene Familien über verschiedene Generationen verteilt ist, wird neben der Familienversammlung die Einführung eines Familienrats empfohlen. Der Familienrat ist sozusagen ein Ausschuss der Familienversammlung. Er übernimmt eine beratende Stellung und vertritt gegenüber dem eigentlichen Board die Interessen und Anliegen der Familie.⁷⁴⁷

Tabelle 24: Codes, die Empfehlungen zum Familienrat enthalten

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

Quelle: Eigene Darstellung

Der Familienrat wird aus einem Ausschuss der Familienversammlung gebildet und institutionalisiert die Zusammenarbeit der verschiedenen Familien.⁷⁴⁸ Um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Interessen und Ziele adäquat berücksichtigt werden, sollten Vertreter aller Familien und Generationen im Familienrat vertreten sein.⁷⁴⁹

Der Spanische Code für Familienunternehmen umschreibt den Sinn und Zweck eines Familienrats treffend: Die Beziehung zwischen dem Familienrat und der Familienversammlung ist vergleichbar mit der Beziehung zwischen dem Board und der Aktionärsversammlung.⁷⁵⁰

⁷⁴⁷ Vgl. Brockhoff & Koeberle-Schmid (2012), S. 332 f.; Carlock & Ward (2010), p. 215 ff.; Koeberle-Schmid, Witt & Fahrion (2010), S. 167; Neubauer & Lank (1998), p. 83 ff.

⁷⁴⁸ Vgl. Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 16, Ziff. 4.3; Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 29, Ziff. III.2.

⁷⁴⁹ Vgl. Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 16, Ziff. 4.3; Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 9, Ziff. 2.2; Buysse (2009), p. 27, Ziff. 9.1-9.4; Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 29, Ziff. III.2; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 41, Principle 9.

⁷⁵⁰ Vgl. Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 29, Ziff. III.2.

Familienrat

In Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität des Familienunternehmens empfiehlt sich zusätzlich zur Familienversammlung die Bildung eines Familienrats als Ausschuss der Familienversammlung, der die Interessen und Ziele der Familie vertritt.

2.2.3.5 Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen im KMU

Neben den Interessen der Eigentümer und den Interessen der Familien in Familienunternehmen sollten auch die Interessen der diversen weiteren Anspruchsgruppen eines Unternehmens berücksichtigt werden. Denn wie in *Kapitel II2.3.2 Anspruchsgruppen-Management* beschrieben, sind KMU in besonderem Masse abhängig von den diversen Anspruchsgruppen (z.B. Mitarbeitende, Kunden, Kapitalgeber, Umwelt, etc.). Es ist wichtig, dass KMU die für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen identifizieren und deren Interessen und Bedürfnisse proaktiv befriedigen. Es wird empfohlen, dass entweder Vertreter der wichtigsten Anspruchsgruppen im Board direkt vertreten sind⁷⁵¹ oder jedes Board-Mitglied im Board-Team bei wichtigen Diskussionen und Entscheiden die Perspektive einer anderen Anspruchsgruppe einnimmt und vertritt.⁷⁵²

Tabelle 25: Codes, die die Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen thematisieren

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓

Quelle: Eigene Darstellung

Eine Vielzahl der im Rahmen dieser Arbeit verglichenen Codes enthalten Aussagen zur Bedeutung des guten Anspruchsgruppen-Managements. Teilweise wird dieses äus-

⁷⁵¹ Vgl. *Kapitel III.2.3 Stakeholder-Theorie*.

⁷⁵² Vgl. dazu das von Hilb (2012), S. 8 entwickelte „5-Hüte-Konzept“. Dieses besagt, dass bei wichtigen Entscheiden – z.B. über eine geplante Unternehmensakquisition – jedes Board-Mitglied gebeten werden soll, für die nächste Sitzung eine SWOT-Analyse aus unterschiedlicher Perspektive (der Aktionäre, der Kunden, der Lieferanten, der Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit) für das eigene als auch für das zu akquirierende Unternehmen zu erstellen. Dadurch sollte es möglich sein, einen nachhaltig erfolgreichen Akquisitionsentscheid zu treffen.

erst wichtige Thema in einem separaten Abschnitt sehr ausführlich, behandelt,⁷⁵³ andere Codes wie bspw. der schweizerische KMU-Code haben das Anspruchsgruppen-Management im Rahmen der Eigenstrategie erwähnt.⁷⁵⁴ Es ist wichtig, dass die für das Unternehmen relevanten internen und externen Anspruchsgruppen identifiziert, deren Bedürfnisse und Ziele analysiert und im Strategieprozess berücksichtigt werden.⁷⁵⁵

Interessen der Anspruchsgruppen im KMU

Das Board ist verantwortlich für die Identifikation und Analyse der unternehmensrelevanten internen und externen Anspruchsgruppen. Die Befriedigung der Bedürfnisse und Ziele der Anspruchsgruppen soll im Rahmen des periodischen Strategieprozesses überprüft und angepasst werden. Jedes Board-Mitglied sollte dabei die Interessen einer anderen Anspruchsgruppe vertreten.

2.2.3.6 Struktur des Board-Teams

Um Kompetenzkonflikte zu vermeiden und ein optimales Zusammenwirken zu ermöglichen, sollten die Board-Rollen und -Aufgaben sowie die Ziele und Art der Zusammenarbeit klar definiert werden.⁷⁵⁶ Das Board sollte in der Regel die folgenden drei Rollenträger umfassen:⁷⁵⁷

- Board-Vorsitzender
- Externe unabhängige Board-Mitglieder
- Board-Sekretär.

Tabelle 26: Codes, die Empfehlungen zur Struktur des Board-Teams enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
		✓			✓		✓			✓

Quelle: Eigene Darstellung

⁷⁵³ Vgl. bspw. Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 27 ff., Kapitel 6: „Herausforderungen im Umgang mit dem Umfeld: Public Governance“ oder Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 11, „Kapitel 3: Employees & Other Stakeholders“.

⁷⁵⁴ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 3, Ziff. 1.2.

⁷⁵⁵ Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 23, Section E.

⁷⁵⁶ Vgl. Brunhart (2006), S. 906.

⁷⁵⁷ Vgl. Hilb (2011), S. 57.

Nur wenige der verglichenen Codes enthalten eine Empfehlung zur Board-Struktur. Gemäss den schweizerischen KMU Empfehlungen sollte ein Board einen unabhängigen Vorsitzenden, ein weiteres unabhängiges Mitglied sowie einen unabhängigen Board-Sekretär, der nicht Mitglied des Boards ist, umfassen. Zudem sollte ein Vizepräsident bestimmt werden.⁷⁵⁸ Der belgische Code für nicht-kotierte Unternehmen erwähnt als Strukturmerkmal die Unabhängigkeit,⁷⁵⁹ während die europäischen Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen darauf hinweisen, dass die Board-Struktur von der nationalen Gesetzgebung sowie den Unternehmensvorschriften abhängig ist⁷⁶⁰. Als weiteres Strukturmerkmal wird die Bildung von Board-Komitees bzw. die Ernennung von Einzelbeauftragten als wichtig erachtet.

Struktur des Board-Teams

Das unternehmensspezifische Board-Team kann in Abhängigkeit von der nationalen Gesetzgebung sowie den Unternehmensvorschriften Unterschiede aufweisen.

Generell wird empfohlen, dass innerhalb des Board-Teams folgende Rollenträger vertreten sind:

- Board-Vorsitzender sowie ein Vize-Vorsitzender
- Externe unabhängige Board-Mitglieder
- Board-Sekretär
- Board-Komitee

Die genannten Rollenträger werden im Folgenden ausführlich erläutert. Die Ausführungen zu den externen unabhängigen Board-Mitgliedern folgen in *Kapitel III2.2.5.2.4 Unabhängigkeit der Board-Mitglieder*.

2.2.3.6.1 Board-Vorsitzender

Der Board-Vorsitzende hat eine entscheidende Funktion. Er sorgt für eine wirksame Zusammenarbeit innerhalb des Board-Teams und mit der Geschäftsleitung. Er benennt die Sitzungstraktanden, ist verantwortlich für die rechtzeitige umfassende Information aller Beteiligten sowie für das gute Sitzungsmanagement und sorgt dafür, dass Vision und Mission einer KMU gelebt werden.⁷⁶¹ Der Board-Vorsitzende trägt die Verantwor-

⁷⁵⁸ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 4, Ziff. 1.5.

⁷⁵⁹ Vgl. Buysse (2009), p. 16, Ziff. 5.7.

⁷⁶⁰ Vgl. European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 44, Principle 11.

⁷⁶¹ Vgl. Hilb (2011), S. 57.

tung über das Gesamtgremium und soll konsequente Massnahmen treffen, wenn ein Mitglied die geforderte Leistung nicht erbringt.⁷⁶²

Der Board-Vorsitzende hat die engste Beziehung zur Geschäftsleitung und steht in regelmässigem Kontakt mit ihr. Die Art und Weise dieser Beziehung hängt weitestgehend von ihm ab.⁷⁶³ Zudem sollte auch in KMU die externe Signalwirkung eines Board-Vorsitzenden keineswegs unterschätzt werden.⁷⁶⁴

Tabelle 27: Codes, die Ausführungen zum Board-Vorsitzenden enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Der Board-Vorsitzende ist verantwortlich für das gesamte Board-Team und sollte als Führungsvorbild wirken.⁷⁶⁵ Gemäss den analysierten Codes hat der Board-Vorsitzende folgende Hauptaufgaben:

- Wahrung der Unternehmensinteressen und Bearbeitung aktueller Herausforderungen,
- Wirksame Vorbereitung (inkl. Sitzungs-Agenda), Leitung und Aufsicht der Board-Sitzungen,
- Sicherstellung, dass Board-Diskussionen zu klaren Schlussfolgerungen / Entscheidungen führen, die alle (inkl. dem Board-Sekretär) verstehen und
- Garantie der rechtzeitigen relevanten Information aller Board-Mitglieder, der Geschäftsleitung sowie der Eigentümer.

Der Board-Vorsitzende ist dafür verantwortlich, dass zwischen dem Board, der Geschäftsleitung, den Eigentümern und den Mitarbeitenden eine konstruktiv-offene Ver-

⁷⁶² Vgl. Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 6, Ziff. 1.3.

⁷⁶³ Vgl. Malik (2004), S. 49.

⁷⁶⁴ Vgl. Müller (2008a), S. 19.

⁷⁶⁵ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 7, Ziff. 3.2; Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 6, Ziff. 1.3; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 5.

trauenskultur besteht.⁷⁶⁶ Er kann einzelne Board-Mitglieder mit besonderen Aufgaben (wie z.B. wirksames Audit oder Risiko-Management) betrauen und ist die direkte Ansprechperson für die Geschäftsleitung sowie den Familienrat.⁷⁶⁷

Board-Vorsitzender

Der Board-Vorsitzende ist verantwortlich für das gesamte Board-Team und wirkt als Führungsvorbild. Er sorgt für eine konstruktiv-offene Vertrauenskultur zwischen den Board-Mitgliedern, der Geschäftsleitung, den Mitarbeitenden und den Eigentümern und ist die direkte Ansprechperson für die Geschäftsleitung und, falls vorhanden, den Familienrat.

Zudem ist der Board-Vorsitzende verantwortlich für die:

- Wahrung der Unternehmensinteressen
- Bearbeitung aktueller (unerwarteter) Herausforderungen
- Wirksame Vorbereitung und Führung sowie Aufsicht der Board-Sitzungen
- Klaren Schlussfolgerungen und Entscheide als Resultat der Board-Sitzungen
- Rechtzeitige Information der Board-Mitglieder, der Geschäftsleitung sowie der Eigentümer.

2.2.3.6.2 Board-Sekretär

Die Bedeutung des Board-Sekretärs⁷⁶⁸ wird in Forschung und Praxis nach wie vor häufig unterschätzt.⁷⁶⁹ Zur Erfüllung seiner Aufgabe muss der Board-Sekretär bei den Board-Sitzungen anwesend sein, alle Diskussionen mitverfolgen sowie Einsicht in vertrauliche Informationen erhalten.⁷⁷⁰ Dies erfordert, dass ein Board-Sekretär absolut integer ist, die häufig erwähnte Schreibgewandtheit ist sekundär.⁷⁷¹

⁷⁶⁶ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 7, Ziff. 3.2; Buysse (2009), p. 18, Ziff. 5.14-5.17.

⁷⁶⁷ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 7, Ziff. 3.2; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 22, Ziff. 53.

⁷⁶⁸ Der Board-Sekretär wird teilweise auch Compliance Officer genannt, vgl. dazu Hilb (2011), S. 62; Müller (2008a), S. 19.

⁷⁶⁹ Müller (2011b), S. 46.

⁷⁷⁰ Vgl. dazu Garratt (2003), p. 94: „He or she must supervise due process under company law to ensure that (...) the correct annual returns are made to the relevant authorities at the right times; the board follows proper procedure under its Memorandum and Articles of Association; board agendas are drawn up for board meetings, full minutes are kept, and minutes of board papers are circulated in a timely manner so that directors have time to read and absorb them, and ensure both their accuracy and that appropriate actions are being taken by the executives.“

⁷⁷¹ Vgl. Müller (2011b), S. 46.

Der Board-Sekretär sollte grundsätzlich nicht Mitglied des Boards sein, aber Teilnehmer an allen Board- und Komitee-Sitzungen.⁷⁷² Denn ein Board-Mitglied, das gleichzeitig die Rolle des Board-Sekretärs einnimmt, würde faktisch zum „halben“ Board-Mitglied, da er sich sowohl aktiv an den Diskussionen beteiligen als auch gleichzeitig auf die Protokollführung konzentrieren müsste.⁷⁷³ Zudem könnte die sachliche und neutrale Protokollierung nicht gewährleistet werden, da er sich als aktives Board-Mitglied eine eigene Meinung bilden sollte. In diesem Fall besteht „(...) die latente Gefahr, dass die Protokollierung einseitig und subjektiv gefärbt wird.“⁷⁷⁴ In KMU wird trotzdem häufig ein Board-Mitglied zum Sekretär ernannt und mit der Protokollführung beauftragt. Dadurch soll der Sachverstand und die Vertraulichkeit gewährleistet sowie der Personalaufwand minimal gehalten werden.⁷⁷⁵ Die genannten Nachteile sollten dabei aber nicht unberücksichtigt bleiben.

Tabelle 28: Codes, die die Rolle des Board-Sekretärs thematisieren

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓		✓						✓		

Quelle: Eigene Darstellung

Von den elf analysierten Corporate Governance Empfehlungen enthalten nur drei Codes Anregungen zum Board-Sekretär. Die KMU Codes aus Hong Kong und der Schweiz empfehlen, dass der Board-Sekretär nicht Mitglied des Boards und, soweit möglich, unabhängig ist.⁷⁷⁶ Gemäss den spanischen Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen sollte der Board-Sekretär jederzeit objektiv und neutral handeln und sicherstellen, dass das Board sowohl die Vorschriften befolgt als auch diese regelmässig überprüft.⁷⁷⁷

⁷⁷² Vgl. Hilb (2011), S. 62; Müller (2008a), S. 19.

⁷⁷³ Vgl. Müller (2008a), S. 19.

⁷⁷⁴ Müller (2008a), S. 19.

⁷⁷⁵ Müller (2008a), S. 19.

⁷⁷⁶ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 39, Ziff. 2.5.13 d); IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 4, Ziff. 1.5.

⁷⁷⁷ Vgl. Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 16, Ziff. I.1.10.

Board-Sekretär

Jedes Board-Team sollte einen Board-Sekretär bestimmen. Dieser sollte nicht Mitglied des Boards, absolut integer und, soweit möglich, unabhängig sein, um seine Aufgaben jederzeit objektiv und neutral wahrnehmen zu können.

2.2.3.6.3 Board-Komitee

Ein kompetentes Board-Team, das über das nötige Fachwissen verfügt, sollte alle relevanten Aufgaben im Gesamtgremium wahrnehmen können. Dennoch kann es sinnvoll sein, dass gewissen Board-Mitgliedern, die über eine spezifische Fachkompetenz verfügen, besondere Verantwortungsbereiche zugeordnet werden.⁷⁷⁸ So könnte ein Mitglied bzw. in grösseren Unternehmen ein Board-Komitee speziell für die Rechnungslegung und Zusammenarbeit mit der externen Revision zuständig sein, während sich ein anderes Mitglied bzw. Board-Komitee intensiver mit der Nomination und Honorierung auseinandersetzt.⁷⁷⁹ Diese designierten Mitglieder bzw. Board-Komitees kennen sich in den jeweiligen Bereichen besonders gut aus, übernehmen gewisse Sonderaufgaben und haben gegenüber dem gesamten Board-Team eine beratende Funktion. Aber Entscheide und Beschlüsse werden immer durch das gesamte Board-Team gemeinsam getroffen, dieses trägt auch als Team die Verantwortung dafür.⁷⁸⁰

Tabelle 29: Codes, die Ausführungen zu den Board-Komitees enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓

Quelle: Eigene Darstellung

Von der Mehrheit der analysierten Codes wird die Etablierung von verschiedenen Board-Komitees, abhängig von der Unternehmensgrösse und -komplexität, empfohlen. Am häufigsten wird zur Bildung eines Audit-Komitees geraten, gefolgt von Nomina-

⁷⁷⁸ Vgl. PricewaterhouseCoopers [PWC] (2005c), Ziff. 2.5 für ausführliche Informationen zu den Board-Komitees.

⁷⁷⁹ Vgl. dazu auch Hilb (2011), S. 100, der je nach Situation und Unternehmensgrösse bewusst maximal zwei Komitees empfiehlt: ein integriertes Audit- und Risikomanagement-Komitee sowie ein integriertes Nominations- und Remunerations-Komitee.

⁷⁸⁰ Vgl. Leuenberger (2008), S. 65; Schwarz (2003), S. 489 f..

tions- und Remunerations-Komitees.⁷⁸¹ Diese Komitees sollen eine reine Beratungs- und keine Entscheidungsbefugnis haben.⁷⁸² Die Schweizer Codes für KMU bzw. Familienunternehmen enthalten als einzige Codes die Empfehlung der Ernennung von Einzelbeauftragten, die gewisse besondere Aufgaben in einzelnen relevanten Kompetenzbereichen – insbesondere Controlling und Risikomanagement – wahrnehmen,⁷⁸³ während im kolumbianischen Code zusätzlich vorgesehen wird, dass bei fehlendem internem Wissen Board-Komitees durch externe Spezialisten – die nicht Mitglied des Board-Teams sind – ergänzt werden können.⁷⁸⁴

Board-Komitee

Der Board-Vorsitzende betraut für spezifische Bereiche wie z.B. Auditing und Risikomanagement sowie für allfällige weitere relevante Kompetenzbereiche einzelne Board-Mitglieder (in Ausnahmefällen ein Board-Komitee) mit besonderen Aufgaben.

Es besteht die Möglichkeit, dass bei fehlendem internem Wissen externe Spezialisten dem Board-Komitee beratend zur Seite stehen. Alle Entscheide werden aber immer vom gesamten Board-Team getroffen, das die Hauptverantwortung trägt.

2.2.4 Strategische Führung und Aufsicht von KMU

2.2.4.1 Überblick

Der Bereich der strategischen Führung und Aufsicht von Klein- und Mittelunternehmen umfasst alle Themen, die eine strategische Bedeutung für KMU haben und zu der Unternehmensgestaltung beitragen. Einerseits sollten die Eigentümer eine Eignerstrategie festlegen, die als Grundlage für die Unternehmensstrategie dient. Andererseits sollten auch in KMU die Struktur und Zusammensetzung der Führung und Aufsicht sowie deren Aufgaben eindeutig festgelegt werden, um einen optimalen Beitrag an die Unternehmensgestaltung leisten zu können.

⁷⁸¹ Vgl. bspw. Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 19 f. für ausführliche Informationen zu den einzelnen Komitees.

⁷⁸² Vgl. Buysse (2009), p. 19, Ziff. 5.20.1; Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 6, Ziff. 1.4.1-1.4.3.

⁷⁸³ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 7, Ziff. 3.2; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 22, Ziff. 52.

⁷⁸⁴ Vgl. Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 18, Ziff. 1.3.

2.2.4.2 Strategie-Prozess

Wie in *Kapitel II2.3.3.5 Strategisches Management* umfassend beschrieben, ist die Strategie-Definition auch für KMU äusserst relevant. Aber um eine umfassende, erfolgreiche Unternehmensstrategie definieren zu können, müssen zuerst die Ziele und Interessen der Eigentümer prägnant definiert und abgegrenzt werden.

2.2.4.2.1 Eigner- und Familien-Strategie im KMU

In jedem Unternehmen sollten die Interessen, Ziele und Prioritäten der Eigentümer sowie in Familienunternehmen der Familien periodisch erfasst werden. Basierend auf diesen Erkenntnissen ist eine ganzheitliche Eigner- bzw. Familienstrategie festzulegen.⁷⁸⁵ Die Eigner- bzw. Familienstrategie wird als Basis zur Entwicklung der Unternehmensstrategie verwendet.

Tabelle 30: Codes, die Empfehlungen zur Eignerstrategie enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
		✓							✓	

Quelle: Eigene Darstellung

Überraschenderweise enthalten nur die schweizerischen KMU Empfehlungen⁷⁸⁶ sowie teilweise das finnische Framework⁷⁸⁷ eine explizite, umfassende Forderung zur Abbildung der Eignerinteressen im Rahmen einer ganzheitlichen Eignerstrategie. Einige der genannten Komponenten, die eine Eignerstrategie beinhalten sollte, werden von den anderen Codes in diversen separaten Prinzipien erläutert.⁷⁸⁸ Dadurch ist aber der Zu-

⁷⁸⁵ Vgl. Müller & König (2011), S. 126 zur Eignerstrategie und Carlock & Ward (2010), p. 34 ff. / 53 ff. und Illiou (2004), S. 168 f. zur Familienstrategie.

⁷⁸⁶ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 3 f., Ziff. 1.2.

⁷⁸⁷ In den finnischen Empfehlungen „*Improving Corporate Governance of Unlisted Companies*“ sind die Eignerinteressen vorwiegend in zwei Bereichen abgebildet, (1) *Shareholder Agreements* und (2) *Redemption and Approval Clauses*. Vgl. Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 9 f.

⁷⁸⁸ Z.B. der Umgang mit Aktionärsminoritäten bzw. ausführliche Empfehlungen zu den Aktionärsbindungsverträgen (vgl. z.B. Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 9, Ziff. 2.4-2.5; Buysse (2009), p. 24, Ziff. 7.5-7.7.), ausführliche Auflistung der Rechte und Pflichten der Aktionäre (vgl. bspw. „*Framework Code of Good Corporate Governance for Small and Medium-Size Enterprises*“, Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 11 ff.).

sammenhang nicht direkt erkennbar und das kann zu unnötigen Doppelspurigkeiten führen.

Anstatt der Eignerstrategie wird von der Mehrheit der verglichenen Codes die Erarbeitung einer Familienstrategie empfohlen.⁷⁸⁹

Tabelle 31: Codes, die Empfehlungen zur Familienstrategie enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓

Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen einer Familienstrategie sollen die Vision, das Leitbild und die gewünschte Unternehmenskultur sowie die Werte und Ziele der Familie erfasst werden. Weiter sollten in einer Familienstrategie Aussagen zu der zukünftig denkbaren Besitzstruktur bzw. zum Verbleib des Unternehmens in Familienbesitz festgehalten werden. Alle hier verglichenen Codes enthalten zudem die Empfehlung, dass die Mitwirkung von Familienmitgliedern bzw. die Anforderungskriterien an Familienmitglieder, die an der Geschäftsleitung mitwirken möchten, klar definiert werden. Grundsätzlich wird empfohlen, dass familieninterne Kandidaten die gleichen Anforderungen erfüllen sollen wie externe Kandidaten. Abschliessend wird häufig erwähnt, dass die Entscheidungsmacht klar festgelegt sowie das Vorgehen in Konfliktsituationen definiert werden sollte.

In Familienunternehmen entspricht die Familienstrategie im Wesentlichen der Eignerstrategie. In Unternehmen mit Familien- als auch externen Eigentümern kann die Familienstrategie als Teil der Eignerstrategie gesehen werden. Im Rahmen dieser Stu-

⁷⁸⁹ Vgl. Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 18, Ziff. 1.2 p); IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 3 f., Ziff. 1.3; Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 25, Section F, Pillar 9, Step 1; Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 5, Ziff. 1.1 / S. 7, Ziff. 2.1; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 11 ff., Kapitel 3 & 4 / S. 20 Ziff. 43; Buysse (2009), p. 28, Ziff. 9.6; Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 30 f., Ziff. III.3; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 41 f., Principle 9.

die werden alle genannten Elemente der Eigner- als auch Familienstrategie in einer Empfehlung zur Definition der Eigner- / Familien-Strategie zusammengefasst.⁷⁹⁰

Definition der Eigner- / Familien-Strategie

Die Eigentümer des KMU sollten im Rahmen einer ganzheitlichen schriftlichen Eignerstrategie ihre Interessen, Ziele und Prioritäten festhalten. Diese muss periodisch überprüft und, wenn nötig, angepasst werden. Die Eignerstrategie sollte Ausführungen zu den folgenden Elementen enthalten:

- Werte und Ziele
- Unabhängigkeit
- Ergebnisorientierung
- Verantwortung gegenüber Gesellschaft, Kunden, Lieferanten, Eigentümern und Umwelt
- Struktur der Führung und Art der führungsmässigen Einflussnahme
- Innovationsorientierung
- Wachstumsziele
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Risikobereitschaft (Risikopolitik)
- Gewinnverwendung (Dividendenpolitik)
- Umgang mit Aktionärsminderheiten und Aktionärswechsel (Aktionärsbindungsvertrag)
- Nachfolgeregelung
- Vorgehen in Konfliktsituationen
- Selektion von familieneigenen Board- und Geschäftsleitungs-Kandidaten
- Eigentümerwechsel bzw. Familiennachfolge

In Familienunternehmen entspricht die Eignerstrategie im Wesentlichen der Familienstrategie.

2.2.4.2.2 Unternehmensstrategie im KMU

Es wird empfohlen, dass das Board und die Geschäftsleitung gemeinsam für die Strategieentwicklung verantwortlich sind.⁷⁹¹ Das Board sollte den Strategieprozess initiie-

⁷⁹⁰ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 3 f., Ziff. 1.2 & 1.3; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 11 ff., Kapitel 3 & 4 / S. 20 Ziff. 43. Die Empfehlungen für Schweizer KMU enthalten ausführliche Informationen zu den Elementen der Eignerstrategie, während die Empfehlungen für Schweizer Familienunternehmen sehr ausführliche Empfehlungen zur Definition der Familienstrategie enthalten.

ren sowie die strategischen Leitplanken des Unternehmens festlegen. Darauf basierend sollte die Geschäftsleitung die Strategie entwickeln. Das Board segnet die finale Strategie ab, bevor die Geschäftsleitung mit der Umsetzung beginnt. Die regelmässige Strategieüberprüfung und Anregungen zu allfälligen Strategieberichtigungen obliegen dem Board. Wichtig ist, dass ein klarer Prozess definiert und die Rollen des Boards bzw. der Geschäftsleitung genau abgegrenzt werden.⁷⁹²

Tabelle 32: Codes, die Empfehlungen zur Unternehmensstrategie enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓	✓	✓		✓	✓			✓		✓

Quelle: Eigene Darstellung

Viele der verglichenen Codes empfehlen, dass die Unternehmensstrategie basierend auf der Eigner- bzw. Familien-Strategie definiert wird.⁷⁹³ In einer Unternehmensstrategie sollten Aussagen zu den folgenden Bereichen enthalten sein:

- Standortbestimmung: Stärken-Schwächen versus Chancen-Gefahren Analyse (sog. SWOT-Analyse)
- Unternehmensvision und -leitbild
- Strategische Stossrichtung
- Langzeitplanung
- Finanzierungsplan

Bei der Mehrheit der verglichenen Empfehlungen erarbeitet die Geschäftsleitung die Strategie in Zusammenarbeit mit dem Board gemäss einem klar definierten Prozess.⁷⁹⁴ Das Board trägt die Verantwortung zur Verabschiedung der Strategie. Es wird emp-

⁷⁹¹ Situativ müssen diesbezüglich auch länderspezifische gesetzliche Vorschriften berücksichtigt werden. Vgl. auch Hendry & Kiel (2004), die die Rolle des Boards im Strategieprozess ausführlich beschrieben haben.

⁷⁹² Vgl. Hilb (2011), S. 103 ff.. Vgl. ferner Zahra & Pearce II (1989), p. 298.

⁷⁹³ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 5, Ziff. 2.2; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 21, Ziff. 44-45; Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 13, Ziff. 4.1.1; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 28, Principle 2.

⁷⁹⁴ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 5, Ziff. 2.2 für ausführliche Informationen zu diesem klar definierten Prozess. Das Prinzip „Entwicklung der Unternehmensstrategie in KMU“ wurde basierend auf diesen Erläuterungen erarbeitet.

fohlen, dass periodisch, mind. einmal jährlich,⁷⁹⁵ eine Standortbestimmung und, wenn nötig, Strategieanpassungen vorgenommen werden.

Entwicklung der Unternehmensstrategie im KMU

Basierend auf der Eigner- / Familien-Strategie definiert das Board die ganzheitlichen Unternehmensleitplanken, die als Ausgangslage zur Definition der Unternehmensstrategie dienen. Die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie sollte in einem klaren Prozess verankert sein.

Die Strategie soll jährlich überprüft und, wenn nötig, überarbeitet werden.

Rolle des Boards im Strategieprozess

Das Board ist verantwortlich für die:

1. **Strategieinitiierung:** Das Board definiert die Unternehmensleitplanken basierend auf der Eigner- / Familien-Strategie und initiiert den Strategieprozess.
2. **Strategieverabschiedung:** Das Board verabschiedet die finale Strategie.
3. **Strategieüberprüfung:** Das Board führt eine periodische Überprüfung der Strategie-Umsetzung und -Zielerreichung durch.

Rolle der Geschäftsleitung im Strategieprozess

Die Geschäftsleitung definiert, basierend auf den Unternehmensleitplanken, eine ganzheitliche Unternehmensstrategie gemäss dem folgenden Prozessablauf:

1. **Situationsanalyse:** Analyse der Fähigkeiten und Kernkompetenzen (Stärken) sowie internen Herausforderungen und Schwierigkeiten (Schwächen) des KMU.
2. **Potentialanalyse:** Analyse der zukünftigen Trends sowie Markt- und Konkurrenzentwicklungen (Chancen und Gefahren) und Ableitung alternativer Szenarien für das KMU.
3. **Strategiedefinition:** Definition der Leitplanken, der strategischen Stossrichtung bzgl. Produkte / Dienstleistungen, Zielmärkte, Wertschöpfungstiefe und Innovation sowie des Finanzierungsplans basierend auf den Unternehmensleitplanken und der Situations- und Potential-Analyse.
4. **Strategieumsetzung:** Nach erfolgreicher Strategiegenehmigung durch das Board definiert die Geschäftsleitung die Organisation, Massnahmenprogramme sowie Budgets zur Strategieumsetzung.

⁷⁹⁵ Vgl. Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 21, Ziff. 45.

2.2.4.3 Board-Aufgaben

Die Aufgaben des Boards können anhand von verschiedenen Corporate Governance Theorien abgeleitet werden.⁷⁹⁶ Zusammenfassend betrachtet, hat das Board drei wichtige Aufgaben zu erfüllen:⁷⁹⁷

- Strategische Funktion („*strategic role*“)
Das Board initiiert den Strategieprozess, setzt die Leitplanken und steht der Geschäftsleitung beratend zur Seite.
- Aufsichts- und Kontrollfunktion („*control role*“)
Das Board ist verantwortlich für die Evaluation der Unternehmensperformance sowie der CEO-Performance, das Unternehmenswachstum und den Schutz der Eigentümer-Interessen.
- Unterstützungsfunktion („*service role*“)
Das Board soll die Unternehmensreputation stärken bzw. positiv beeinflussen, Kontakte zum externen Umfeld herstellen sowie der Geschäftsleitung beratend zur Seite stehen.

Gemäss einer Studie aus den USA, die den Einbezug des Boards in den Strategieprozess von kleinen Unternehmen untersucht hat, resultierte, dass das Board nach wie vor zu wenig in den Strategiedefinitionsprozess involviert ist.⁷⁹⁸ Diese These wird auch von Hilb (2011) unterstützt, der das Board bewusst als Gestaltungs- und Controllingteam bezeichnet. Das Board sollte nicht nur die Geschäftsleitung kontrollieren und überwachen („Kontroll-Funktion“), sondern vielmehr auch eine Gestaltungsfunktion⁷⁹⁹ wahrnehmen.⁸⁰⁰

⁷⁹⁶ Vgl. dazu *Kapitel II3.2 Corporate Governance Theorien im Kontext der KMU* für ausführliche Erläuterungen dazu.

⁷⁹⁷ Vgl. Stiles & Taylor (2001); Zahra & Pearce II (1989); Pearce II & Zahra (1991). Vgl. ferner Conger, Finegold & Lawler III (1998), p. 139; Gabrielsson & Winlund (2000), p. 312 ff.; Hendry & Kiel (2004); Uhlaner, Wright & Huse (2007), p. 226 f..

⁷⁹⁸ Vgl. Fiegener (2005), p. 645 ff..

⁷⁹⁹ Die Gestaltungsfunktion beinhaltet u.a. die Entwicklung der strategischen Ziele, die Festlegung der zur Umsetzung benötigten Mittel sowie den Erhalt eines Gleichgewichts zwischen Mitteleinsatz und Zielerreichung und Definition der Geschäftsleitungs-Leitplanken. Vgl. dazu Hilb (2011), S. 192.

⁸⁰⁰ Vgl. Hilb (2011), S. VII / 192. Vgl. ferner Conger, Finegold & Lawler III (1998), p. 139.

Tabelle 33: Codes, die Ausführungen zu den Board-Aufgaben enthalten

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Das Board ist das oberste Organ eines Unternehmens und ist verantwortlich für den langfristigen Erfolg und die Führung und Aufsicht, unter Berücksichtigung der Interessen der Eigentümer sowie weiterer Anspruchsgruppen des Unternehmens.

Alle analysierten Codes⁸⁰¹ beschreiben die Aufgaben des Boards relativ ähnlich. Die Kernaufgaben können in fünf Bereiche zusammengefasst werden, die in den Corporate Governance Empfehlungen wie folgt definiert werden können.

Hauptaufgaben des Boards

Im Wesentlichen hat das Board fünf Aufgaben:

1. **Strategie:** Das Board sorgt für den langfristigen Erfolg des KMU, bestimmt die strategischen Ziele sowie die Mittel zur Zielerreichung und ist verantwortlich für die erfolgreiche Strategieumsetzung.
2. **Verantwortung für die Unternehmensführung:** Das Board ist verantwortlich für die Selektion, Beurteilung, Honorierung, Entwicklung, Nachfolgeplanung und allenfalls Abberufung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder.
3. **Finanzkontrolle:** Das Board ist verantwortlich für die Systeme und Prozesse zur finanziellen Überwachung und Kontrolle des Unternehmens. Es ist verantwortlich für die Ausgestaltung der Finanzplanung, der Finanzberichterstattung, der Rechnungslegung, des Auditing und des Risiko- und Krisenmanagements.

⁸⁰¹ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 41, Ziff. 2.5.20; Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 16 ff., Ziff. 1.2; IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 5, Ziff. 2.1; Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 17, Section C, Pillar 5; Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 10 f., Ziff. 3.1; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 22, Ziff. 49; Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 17, Annexure C; Buysse (2009), p. 14, Ziff. 5.2; Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 22 ff., Ziff. I.4 Annex; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 4 f., European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 27 ff., Principle 2.

4. **Operative Aufsicht und Kontrolle:** Das Board wirkt als Vorbild und ist verantwortlich für die Unternehmenskultur sowie die Oberaufsicht der Geschäftsleitung. Das Board sorgt für ein wirksames Risikomanagement sowie, falls situativ notwendig, ein internes Kontrollsystem und Compliance-Richtlinien.
5. **Information und Kommunikation:** Das Board ist verantwortlich für die regelmässige, transparente Information und Kommunikation zwischen dem Board, der Geschäftsleitung und den Eigentümern.

Die unternehmensspezifischen Board-Aufgaben können in Abhängigkeit von der nationalen Gesetzgebung sowie den unternehmensspezifischen Vorschriften davon abweichen.

2.2.4.4 Aufgaben der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung von KMU unterscheidet sich von der Geschäftsleitung in Grossunternehmen insbesondere darin, dass diese stark durch die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt ist. Die Aufgaben der Geschäftsleitung von KMU sind im Wesentlichen vergleichbar mit der Geschäftsleitung von Grossunternehmen, die konkrete Umsetzung ist aber stark durch den Unternehmer geprägt. Die Aufgaben der Geschäftsleitung lassen sich in drei Ebenen der Unternehmensführung gliedern – die normative, die strategische und die operative Führung.⁸⁰²

Tabelle 34: Codes, die Ausführungen zu den Aufgaben der Geschäftsleitung enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
				✓	✓		✓			

Quelle: Eigene Darstellung

Einige der analysierten Codes enthalten neben den Aufgaben des Boards auch eine Auflistung der Aufgaben der Geschäftsleitung.⁸⁰³ Grundsätzlich ist die Geschäftsleitung für die operative Führung und Aufsicht des Unternehmens verantwortlich. Sie soll die Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der Werte und Ziele der Eigentümer entwickeln und anschliessend deren operative Umsetzung planen und sicherstellen.

⁸⁰² Vgl. Pfohl (2006b), S. 80 ff. Vgl. ferner *Kapitel I4.2 Definition der Führung und Aufsicht von KMU*.

⁸⁰³ Vgl. Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 13, Ziff. 4.1; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 24, Ziff. 58; Buysse (2009), p. 21, Ziff. 6.5-6.6.

len. Zudem soll die Geschäftsleitung sicherstellen, dass alle relevanten gesetzlichen Bestimmungen und unternehmensspezifischen Richtlinien (Compliance) eingehalten werden sowie ein effizientes und wirksames Risikomanagement erarbeitet wird. Die Geschäftsleitung gewährleistet, dass relevante Unternehmensorgane zeitnah, klar und bedarfsgerecht informiert werden.

Aufgaben der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung ist verantwortlich für die operative Führung und Aufsicht des Unternehmens. Dazu gehören:

1. **Strategie:** Die Definition und Umsetzung der Unternehmensstrategie.
2. **Risikomanagement:** Die operative Umsetzung des Risikomanagements und regelmäßige Überprüfung potentieller Risiken.
3. **Interne Kontrolle:** Die Sicherstellung, dass interne Kontrollmechanismen wirksam sind und regelmässig überprüft werden.
4. **Information und Kommunikation:** Regelmässiger bedarfsgerechter Informationsaustausch und Kommunikation mit dem Board und weiteren relevanten Anspruchsgruppen.

2.2.4.5 Organisationsreglement

In einem Organisationsreglement werden die Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen der verschiedenen Unternehmensorgane geregelt und voneinander abgegrenzt.⁸⁰⁴ Weiter delegiert das Board im Rahmen eines Organisationsreglements die operative Unternehmensführung sowie damit zusammenhängende Aufgaben und Verantwortlichkeiten an die Geschäftsleitung.⁸⁰⁵

Tabelle 35: Codes, die Ausführungen zu Organisationsreglementen enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

⁸⁰⁴ Vgl. für ausführlichere Informationen Bauen & Bernet (2007), S. 133 ff.; Müller, Lipp & Plüss (2007), S. 64 ff..

⁸⁰⁵ Vgl. Bauen & Bernet (2007), S. 134.

Fast alle der analysierten Codes empfehlen die Erarbeitung eines Organisationsreglements. Ein solches ist insbesondere wichtig, wenn das Board die operative Geschäftsführung an eine Geschäftsleitung delegiert. Ein Organisationsreglement sollte die Zuständigkeiten und Funktionen sowie die Rechte und Pflichten des Boards und der Geschäftsleitung (sowie in einigen Fällen auch der Eigentümer) sowie die Zusammenarbeit zwischen diesen Organen definieren. Es wird mehrheitlich empfohlen, dass ein solches Reglement schriftlich abgefasst wird, um die Verantwortlichkeiten klar und eindeutig zuweisen zu können.⁸⁰⁶

Die KMU-Codes aus der Schweiz und Dubai empfehlen ergänzend, dass im Rahmen eines Organisationsreglements auch festgehalten wird, welche Gremien für welche Entscheide zuständig sind (u.a. auch die Möglichkeit von Zirkularbeschlüssen) bzw. wer zur Mitsprache berechtigt ist.⁸⁰⁷ Der belgische Code für nicht-kotierte Unternehmen enthält die Empfehlung zur Definition klarer Kommunikationsregeln zwischen den einzelnen Organen.⁸⁰⁸

Das Board sollte für die Definition und Festlegung des Organisationsreglements zuständig sein und dieses regelmässig überprüfen und, falls notwendig, anpassen.⁸⁰⁹

Organisationsreglement

Bei der Delegation der operativen KMU-Führung an eine Geschäftsleitung sollte ein schriftliches Organisationsreglement definiert werden. Dieses legt die Aufgaben und Funktionen des Boards bzw. der Geschäftsleitung sowie deren Zusammenarbeit fest. Ein Organisationsreglement sollte Ausführungen zu den folgenden Elementen enthalten:

- Grösse, Zusammensetzung und Funktion des Boards bzw. der Geschäftsleitung
- Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an das Board bzw. die Geschäftsleitung

⁸⁰⁶ Vgl. bspw. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 32; Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 9, Section A, Pillar 1; Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 11, Ziff. 3.4; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 5; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 26, Principle 1.

⁸⁰⁷ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 6, Ziff. 2.5; Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 9, Section A, Pillar 1 / p. 17, Section C, Pillar 5, Step 1.

⁸⁰⁸ Vgl. Buysse (2009), p. 30, Ziff. 10.1.

⁸⁰⁹ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 6, Ziff. 2.5; Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 11, Ziff. 3.4 & 3.5; Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 17, Ziff. I.2.1.

- Rechte und Pflichten des Boards bzw. der Geschäftsleitung
- Beschlussfähigkeit, Beschlussfassung und notwendiges Mehr sowie Möglichkeit von Zirkularbeschlüssen
- Regelung der internen und externen Kommunikation

Das Organisationsreglement wird vom Board erlassen und sollte periodisch überprüft und, falls notwendig, angepasst werden.

2.2.4.6 Board-Sitzungen

Es gibt keine eindeutige Vorschrift bezüglich der minimalen Anzahl an Board-Sitzungen. Grundsätzlich erscheint es aber sinnvoll, dass im Normalfall im Minimum drei bis vier Sitzungen pro Jahr durchgeführt werden, um die ordnungsgemäße Unternehmensführung gewährleisten zu können.⁸¹⁰ Die angestrebte Anzahl Board-Sitzungen sollte unternehmensspezifisch und in Abhängigkeit von den definierten und situativ zu erbringenden Aufgaben⁸¹¹, festgelegt werden, aber flexibel anpassbar sein. Insbesondere bei starken Marktveränderungen sowie in Krisenfällen sollte die Bereitschaft zu weiteren Sitzungen und Besprechungen jederzeit vorhanden sein.⁸¹² In jedem Fall werden die regelmässige Kommunikation sowie der informelle Informationsaustausch vorausgesetzt.

Tabelle 36: Codes, die Empfehlungen zu den Board-Sitzungen enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

Quelle: Eigene Darstellung

Alle analysierten Codes, die eine Empfehlung zu der Anzahl Board-Sitzungen enthalten, befürworten regelmässige Meetings, so dass die festgelegten, vorgeschriebenen Aufgaben wahrgenommen werden können. Die empfohlene Anzahl Board-Sitzungen

⁸¹⁰ Vgl. Müller (2011b), S. 47; Müller, Lipp & Plüss (2007), S. 98.

⁸¹¹ Vgl. dazu auch Kapitel III.2.2.4.3 Board-Aufgaben.

⁸¹² Vgl. Müller (2011b), S. 47.

bewegt sich zwischen mindestens vier bis fünf und bis zu zwölf Sitzungen pro Geschäftsjahr.⁸¹³

Anzahl Board-Sitzungen

Das Board sollte regelmässig und angemessen oft zusammenkommen, um seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrnehmen zu können. Es wird empfohlen, dass pro Quartal mind. eine formelle Sitzung mit wechselnden Themenschwerpunkten stattfindet. Insbesondere in Krisenzeiten und bei starken Marktveränderungen sollte die Bereitschaft zu weiteren Besprechungen jederzeit vorhanden sein.

2.2.5 Integrierte Führung und Aufsicht von KMU

2.2.5.1 Überblick

Die integrierte Dimension der Führung und Aufsicht von KMU widmet sich der oft mangelnden Professionalität bei der Gewinnung, Förderung, Honorierung und Entwicklung von Board- und Geschäftsleitungs-Teams. Wichtig ist, dass Board-Teams optimal zusammengesetzt sind, wirksame einfache Prozesse zur Selektion und Leistungsbeurteilung definiert sowie einfache Honorierungsstrukturen festgelegt und die Möglichkeit der regelmässigen Weiterbildung geboten werden. Zudem darf die rechtzeitige Nachfolgeplanung auf keinen Fall in Vergessenheit geraten.

2.2.5.2 Board-Zusammensetzung

Das gesamte Board-Team – sowohl der Vorsitzende als auch die einzelnen Mitglieder – soll gezielt vielfältig und komplementär ergänzend zusammengesetzt sein, um als Team erfolgreich und konstruktiv arbeiten zu können und die erwartete Aufsichts- und Kontrollfunktion entsprechend wahrnehmen zu können.⁸¹⁴ Denn „Governance starts –

⁸¹³ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 47, Ziff. 2.5.39; Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 17, Ziff. 1.2 e); IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 6, Ziff. 2.5; Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 7, Ziff. 1.7.1; Buysse (2009), p. 16, Ziff. 5.8; Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 14, Ziff. I.1.5; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 33 f., Principle 4.

⁸¹⁴ Vgl. Heidrick & Struggles (2006), p. 3: „A best-in-class board is much more than a roster of prominent names. Truly exemplary boards are well-balanced teams that harness the diverse experiences, skills and intellects of their directors to pursue the strategic objectives of the companies they serve.“ Vgl. auch Hilb (2011), S. 78 ff.; Pearce & Zahra (1992), p. 411 ff..

and ends – with the board of directors.⁸¹⁵ Um Kompetenzkonflikte zu vermeiden und ein optimales Zusammenwirken zu ermöglichen, soll auch in KMU die Zusammensetzung des Board-Teams sowie die nötigen Anforderungen, Kompetenzen und die Unabhängigkeit der Board-Mitglieder situativ definiert werden.⁸¹⁶

Im Folgenden werden die Aspekte, die die Board-Zusammensetzung beeinflussen, erläutert und analysiert.

2.2.5.2.1 Grösse des Boards

„Sind Board-Teams zu gross, besteht die Gefahr des sog. ‚inside-the-boardroom free rider problems‘“,⁸¹⁷ während in zu kleinen Board-Teams die Gefahr einer *zu grossen Intimität*⁸¹⁸ besteht. Um effizient und effektiv arbeiten zu können, sollte das Board-Team eine gewisse Grösse nicht überschreiten.⁸¹⁹ Erfahrungswerte zeigen, dass Gremien mit mehr als sieben Mitgliedern schwierig zu führen sind.⁸²⁰ Deshalb empfiehlt sich grundsätzlich, die Grösse der Gremien bei

- kleinen Unternehmen auf drei,
- mittleren Unternehmen auf fünf und
- grossen Unternehmen auf sieben

Mitglieder zu beschränken.⁸²¹ Kleinere Board-Teams fördern zudem die wirksame Corporate Governance und können zu einer höheren Unternehmensbewertung beitragen.⁸²²

Tabelle 37: Codes, die Empfehlungen zu der Board-Grösse enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

⁸¹⁵ George (2002), p. 22.

⁸¹⁶ Vgl. Brunhart (2006), S. 906; Demb & Neubauer (1992), p. 130; Pearce & Zahra (1992).

⁸¹⁷ Hilb (2011), S. 99.

⁸¹⁸ Vgl. Malik (2008), S. 184.

⁸¹⁹ Vgl. Forstmoser (2004), S. 491; Zahra, Neubaum & Huse (2000), p. 953.

⁸²⁰ Vgl. Hilb (2011), S. 56. Vgl. ferner Yermack (1996), p. 186.

⁸²¹ Vgl. Hilb (2011), S. 55. Vgl. ferner Gabriëlsson (2007b), p. 689.

⁸²² Yermack (1996), p. 185 ff.. Vgl. ferner de Andres, Azofra & Lopez (2005), p. 199.

Die Gegenüberstellung der Codes hat ein relativ einheitliches Bild bezüglich der Grösse des Boards ergeben. Tendenziell ist die Grösse des Boards situativ in Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse und Komplexität zu bestimmen. Die Mehrheit der vorliegenden Codes empfiehlt zwischen 3-10 Mitgliedern, wobei grundsätzlich eine ungerade Anzahl bevorzugt wird.

Grösse des Boards

Die Grösse des Boards ist situativ in Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität des KMU festzulegen. Als Richtgrösse empfehlen sich 3 Mitglieder für kleine Unternehmen (bis zu 50 Mitarbeitende) und 5 Mitglieder für mittlere Unternehmen (bis zu 250 Mitarbeitende).

2.2.5.2.2 Anforderungen an Board-Mitglieder

Board-Mitglieder sollten über eine hohe Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz verfügen, um ihre vielfältigen Aufgaben wahrnehmen zu können.⁸²³ Um einen Beitrag an die Reputation des Board-Gremiums sowie des Gesamtunternehmens zu leisten, ist zentral, dass Board-Mitglieder über persönliche Integrität und Glaubwürdigkeit verfügen.⁸²⁴ Weiter ist es unerlässlich, dass Board-Mitglieder genügend Zeit aufbringen, um ihre Aufgaben wirksam wahrzunehmen.⁸²⁵ Ein Board-Mitglied sollte tatkräftig mitwirken, kooperationsfähig sein, Kommunikations- und Konfliktaustragungsfähigkeit sowie ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein beweisen und Führungserfahrung mit Erfolgsausweis nachweisen können.⁸²⁶

Tabelle 38: Codes, die die Anforderungen an Board-Mitglieder ausformulieren

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓		✓			✓	✓	✓		✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

⁸²³ Vgl. Hilb (2011), S. 78 ff..

⁸²⁴ Vgl. Hilb (2011), S. 31 f..

⁸²⁵ Vgl. Brunhart (2006), S. 906.

⁸²⁶ Vgl. Huse (2007), p. 74; Thom & Thom (2008), S. 176 f..

Die Mehrheit der analysierten Codes beschreiben die Anforderungen, die die potentiellen Board-Mitglieder erfüllen sollten.⁸²⁷ Die genannten Anforderungen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Engagement
- Integrität
- Objektivität, Unabhängigkeit und Handeln im Interesse des Unternehmens
- Vertrauen und Verschwiegenheit
- Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz
- Vorbildfunktion
- Verfügbarkeit und Bereitschaft, die erforderliche Zeit zu investieren

Anforderungen an Board-Mitglieder

Die erfolgreiche Führung eines KMU setzt voraus, dass Board-Mitglieder integer und engagiert sind, Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz haben, die erforderliche Zeit investieren und als Vorbilder wirken.

2.2.5.2.3 Charakteristika der Board-Teams

Board-Mitglieder sollten sowohl die Vergangenheit als auch die Gegenwart des KMU genauestens kennen, um sich ein Bild über die zukünftige Entwicklung zu machen und relevante Fragen zu stellen, die die Geschäftsleitung herausfordern und zum Nachdenken anregen.⁸²⁸

Eine Einzelperson kann in der Regel nicht alle Anforderungen erfüllen, die an ein Board-Team gestellt werden. Die Kombination unterschiedlicher Kompetenzen und Erfahrungen soll in der Zusammenarbeit zum Erfolg führen.⁸²⁹ Aber es sind nicht nur die fachlichen Kompetenzen, die den Erfolg des Boards beeinflussen, sondern auch die Vielfalt der zentralen Rollen⁸³⁰, die die einzelnen Board-Mitglieder einnehmen. Es ist wichtig, dass jedes Board-Mitglied sowohl die persönliche Rollenstärke bzw. Rollen-

⁸²⁷ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 6, Ziff. 2.4; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 25, Ziff. 5.5; Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 6, Ziff. 1.6; Buysse (2009), p. 16 f., Ziff. 5.10; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 5; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 33 / 44.

⁸²⁸ Vgl. Kocourek, Burger & Birchard (2003), p. 5.

⁸²⁹ Vgl. Brunhart (2006), S. 906; Huse (2007), p. 82; Müller (2008b), S. 184; Thom & Thom (2008), S. 178. Vgl. ferner Baysinger & Butler (1985), p. 121.

⁸³⁰ Z.B. die Rolle des kritischen Denkers, des Organisators, des Gestalters, des Controllers oder des Förderers. Vgl. für ausführliche Informationen Hilb (2011), S. 83.

schwäche kennt sowie die Rollenstärken bzw. -schwächen aller anderen Board-Mitglieder.⁸³¹

Abschliessend sollten bei der Board-Zusammensetzung auch soziale Faktoren berücksichtigt werden. Ein Board-Team sollte, in Abhängigkeit von der Unternehmenstätigkeit, ein gleichmässiges Verhältnis bezüglich des Geschlechts, des Alters, der Herkunft sowie allfälliger weiterer sozialen Faktoren aufweisen.⁸³² Für KMU, die in internationalen Märkten aktiv sind, ist es möglicherweise sinnvoll, dass eine Person des entsprechenden Landes im Board vertreten ist.⁸³³

Tabelle 39: Codes, die die Charakteristika der Board-Teams beschreiben

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der verglichenen Codes enthält eine Empfehlung zur Zusammensetzung des Boards. Bei der Zusammensetzung sollte darauf geachtet werden, dass unterschiedliche Kompetenzen, gemachte Erfahrungen und die erforderliche Unabhängigkeit gewährleistet werden. Insgesamt gilt, dass jedes Board-Mitglied unterschiedliche, KMU-relevante Fähigkeiten mitbringen und eine spezifische Rolle / Aufgabe wahrnehmen sollte. Dadurch entsteht ein interdisziplinäres Board-Team, das insgesamt über alle relevanten Kenntnisse verfügt und in der Breite insgesamt das gleiche Know-how hat wie die Geschäftsleitung, so dass eine wirksame Gestaltungs- und Kontrollfunktion gewährleistet werden kann.⁸³⁴ Weiter sollte das Board-Team eine unabhängige, kritische Meinung haben und genügend Stärke beweisen, um die Geschäftsleitung mit anspruchsvollen Fragen herauszufordern.⁸³⁵ Die schweizerischen Empfehlungen

⁸³¹ Vgl. Hilb (2011), S. 82 ff.

⁸³² Vgl. Hilb (2011), S. 84 ff.

⁸³³ Vgl. Hilb (2011), S. 62 ff.

⁸³⁴ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 7, Ziff. 3.1.

⁸³⁵ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 38 f., Ziff. 2.5.13; Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 16, Ziff. 1.1; Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 16, Section C, Pillar 4, Step 3; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 5.

für KMU enthalten zudem die allgemeine Empfehlung, dass das Board als Team auf der Grundlage einer Vertrauenskultur zusammenarbeitet.⁸³⁶

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Diversität. Verschiedene Codes empfehlen, dass in Board-Teams beide Geschlechter sowie Mitglieder aus unterschiedlichen Altersgruppen vertreten sein sollten.⁸³⁷

Charakteristika der Board-Teams

Das Board-Team sollte gemäss den folgenden Kriterien zusammengesetzt werden:

1. **Know-how:** Jedes Board-Mitglied sollte unterschiedliche, KMU-relevante Kompetenzen und Fähigkeiten aufweisen, so dass das Board-Team insgesamt in der Breite über das gleiche Know-how verfügt wie die Geschäftsleitung. Dadurch soll die wirksame Gestaltungs- und Kontrollfunktion des Boards gewährleistet werden.
2. **Rollenstärke:** Jedes Board-Mitglied sollte über eine für das KMU relevante Rollenstärke verfügen (z.B. kritischer oder innovativer Denker, Controller, etc.), eine unabhängige, kritische Meinung haben und Stärke beweisen, um die Geschäftsleitung mit anspruchsvollen Fragen herauszufordern.
3. **Diversität:** In jedem Board-Team sollten beide Geschlechter sowie Mitglieder unterschiedlicher Altersgruppen vertreten sein. Für international tätige KMU kann es sinnvoll sein, dass eine Persönlichkeit mit Erfahrung und Erfolgsausweis in strategisch wichtigen Märkten im Board vertreten ist.

Insgesamt sollte das Board-Team auf der Grundlage einer Vertrauenskultur zusammenarbeiten.

2.2.5.2.4 Unabhängigkeit der Board-Mitglieder

Es wird unterschieden zwischen nicht-exekutiven, externen Board-Mitgliedern und unabhängigen Mitgliedern.⁸³⁸

⁸³⁶ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 7, Ziff. 3.1.

⁸³⁷ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 7, Ziff. 3.1; Buysse (2009), p. 15, Ziff. 5.4; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 5; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 33, Principle 3.

⁸³⁸ Vgl. Hilb (2011), S. 60 f. Vgl. ferner Merson (2003), p. 13: „All independent directors are non-executive, but not all non-executives are independent.“

1. **Nicht-exekutiv / extern:** Das sind Personen die nicht Eigentümer des Unternehmens und auch nicht für dieses tätig sind, die aber in anderen Bereichen möglicherweise nicht vollständig unabhängig sind.
2. **Unabhängig:** Personen, die keine geschäftliche, familiäre oder sonstige Beziehung zum Unternehmen, den Mehrheitsaktionären oder der Geschäftsleitung haben. Diese Personen sind nicht Eigentümer oder dem Eigentümer nahestehend, arbeiten nicht für das entsprechende Unternehmen, fungieren nicht als Lieferant und stehen auch sonst in keiner Weise in Beziehung mit dem Unternehmen oder den relevanten Anspruchsgruppen.⁸³⁹

In einem KMU ist es nicht möglich, dass alle Board-Mitglieder extern und unabhängig sind. Wichtig ist, dass eine gute Balance zwischen Externen und Internen, zwischen Beteiligung und Distanz erreicht wird, um die starke Konzentration von persönlichen und familiären Beziehungen ausgleichen zu können.⁸⁴⁰ Während interne Board-Mitglieder gute Kenntnisse über das Unternehmen haben,⁸⁴¹ können externe, unabhängige Board-Mitglieder spezifische Fachkompetenz⁸⁴² einbringen und bei kritischen Fragen, wo Uneinigkeit herrscht, den Ausschlag für eine Lösung zugunsten aller Anspruchsgruppen geben.⁸⁴³

Tabelle 40: Codes, die die Unabhängigkeit der Board-Mitglieder thematisieren

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Das Kriterium „Unabhängigkeit“ ist bei allen verglichenen Codes ein zentrales Thema. Grundsätzlich sollte der Board-Vorsitzende sowie, wenn immer möglich, mindestens

⁸³⁹ Vgl. bspw. Hilb (2011), S. 59 ff. für eine ausführliche Auflistung der Unabhängigkeits-Kriterien.

⁸⁴⁰ Vgl. Bauen & Venturi (2009), p. 340 ff.; Böckli (2006), S. 40; Huse (2007), p. 82.

⁸⁴¹ Vgl. de Andres, Azofra & Lopez (2005), p. 199.

⁸⁴² Mace (1948), p. 30 / 40: “There are several ways in which this management deficiency in small business might be improved or remedied. In many situations (...) the advice of members of boards of directors was found to be effective in widening the perspective of small business managers (...).
(...) Outside directors with complementary experience and backgrounds can assist the managements through their awareness of what is involved in coping with areas not found in the management’s business qualifications.”

⁸⁴³ Vgl. Fama & Jensen (1983a), p. 315; Forstmoser (2004), S. 489. Vgl. ferner Huse (2007), p. 123 ff.; Kocourek, Burger & Birchard (2003), p. 7.

ein Mitglied des Boards unabhängig sein. Board-Mitglieder oder -Vorsitzende sind unabhängig, wenn sie keine enge Beziehung zum Unternehmen und keine Interessenkonflikte haben. Als unabhängig gelten z.B.:⁸⁴⁴

- Board-Mitglieder, die nicht selber Mehrheitsaktionär des Unternehmens sind und auch keine Mehrheitsaktionäre vertreten.
- Board-Mitglieder, die weder zum jetzigen Zeitpunkt noch in den letzten Jahren (in der Regel 3-5 Jahre) für das Unternehmen gearbeitet haben.
- Board-Mitglieder, die weder Lieferanten sind noch sonst eine partnerschaftliche Beziehung zum Unternehmen haben.

In Unternehmen, wo keine unabhängigen Board-Mitglieder vertreten sind, ist es wichtig, dass wirksame Kontrollmechanismen implementiert werden, um Interessenkonflikte zu vermeiden.

Unabhängigkeit der Board-Mitglieder

Eine Person ist unabhängig, wenn keine Interessenkonflikte vorliegen und sie keine enge Beziehung zum Unternehmen pflegt und somit keine Umstände vorliegen, die die freie Meinungsäußerung beeinträchtigen könnten.

Als Richtgrösse empfehlen sich 1 unabhängiges Mitglied für Board-Teams mit 3 Mitgliedern sowie 2 unabhängige Mitglieder in Board-Teams mit 5 Mitgliedern. Im Optimalfall ist der Board-Vorsitzende unabhängig.

2.2.5.2.5 Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden

Im Idealfall werden in (grösseren) KMU die Rolle des Board-Vorsitzenden und die Rolle des Vorsitzenden der Geschäftsleitung von unterschiedlichen Personen wahrgenommen.⁸⁴⁵ Nur so kann eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten des Boards bzw. der Geschäftsleitung erreicht werden.⁸⁴⁶ Zudem erlangt der Board-Vorsitzende dadurch eine grössere Unabhängigkeit in der Ausübung seiner Funktion der Überwachung, Beurteilung und Disziplinierung des Vorsitzenden der Geschäftsleitung.⁸⁴⁷

⁸⁴⁴ Vgl. bspw. European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 45 oder Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 16, Ziff. 1.1 b) für eine ausführliche Aufzählung der Unabhängigkeitskriterien.

⁸⁴⁵ Vgl. Forstmoser (2004), S. 490 f.; Hilb (2011), S. 59. Vgl. *Kapitel II3.3 Corporate Governance Ansätze und deren Bedeutung für KMU* für ausführliche Informationen zu den unterschiedlichen Führungsmodellen.

⁸⁴⁶ Vgl. Daily & Dalton (1997), p. 12 ff.; Zinkin (2010), p. 59 ff..

⁸⁴⁷ Vgl. Forstmoser (2004), S. 490 f.; Müller, Lipp & Plüss (2007), S. 611 f..

Tabelle 41: Codes, die die Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden thematisieren

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der im Rahmen dieser Arbeit verglichenen Codes empfiehlt, dass in einem Unternehmen kein Individuum uneingeschränkte Macht haben sollte. Das heisst, dass eine Doppelfunktion als Board-Vorsitzender und Vorsitzender der Geschäftsleitung grundsätzlich vermieden werden sollte. Insbesondere in kleineren Unternehmen kann eine solche Trennung aber schwierig sein. In diesen Fällen ist es wichtig, dass wirksame Kontrollmechanismen eingeführt werden.⁸⁴⁸

Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden

Die Personalunion von Board-Vorsitzendem und Vorsitzendem der Geschäftsleitung sollte, wenn immer möglich, vermieden werden. In Situationen, wo die Personalunion nicht vermieden werden kann, sollen wirksame Kontrollmechanismen eingeführt werden.

2.2.5.2.6 Vermeidung von Interessenkonflikten

Trotz der oft vorzufindenden Personalunion von Eigentümer und Geschäftsleitung können auch in KMU Interessenkonflikte auftreten.⁸⁴⁹ Wichtig ist, dass bestehende Interessenkonflikte erkannt und gezielte Massnahmen definiert werden, wie in einem solchen Fall vorgegangen werden sollte, um den Interessenkonflikt schnellstmöglich zu beseitigen. Bei der Zusammensetzung des Board- bzw. Geschäftsleitungs-Teams sollten mögliche Interessenkonflikte erkannt und gezielt vermieden werden.⁸⁵⁰

⁸⁴⁸ Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 18, Section C, Pillar 5, Step 4; Buysse (2009), p. 18, Ziff. 5.17.

⁸⁴⁹ Vgl. Barnes (2007), p. 37; Becker, Ulrich & Baltzer (2009), S. 6.

⁸⁵⁰ Hilb (2011), S. 34.

Tabelle 42: Codes, die Empfehlungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten enthalten

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
	✓	✓		✓			✓	✓		

Quelle: Eigene Darstellung

Interessenkonflikte entstehen, wenn direkte oder indirekte persönliche Interessen der Eigentümer, Board-Mitglieder, Mitglieder der Geschäftsleitung oder weiterer Anspruchsgruppen nicht mit den Unternehmenszielen vereinbar sind.⁸⁵¹ Es sollten im Rahmen der situativen Corporate Governance Umsetzung wirksame Mechanismen und Prozesse implementiert werden, um Interessenkonflikte zu vermeiden.⁸⁵² Sollte trotzdem ein Interessenkonflikt auftreten, ist umgehend der Board-Vorsitzende zu informieren.⁸⁵³

Interessenkonflikte

Mitglieder des Boards und der Geschäftsleitung haben Interessenkonflikte zu vermeiden. Sollte trotzdem ein Interessenkonflikt auftreten, ist umgehend der Vorsitzende des Boards zu informieren.

2.2.5.3 Selektion von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

„(...) a lot like decorating a Christmas tree: the CEO would pick out a nice selection of glittering ornaments, then top off the tree with a flashy star.“⁸⁵⁴

Das ist eine etwas übertriebene, aber insbesondere in der Vergangenheit übliche Darstellung der Gewinnung von Geschäftsleitungs- und im übertragenen Sinn auch Board-Mitgliedern, die nicht mehr dem heutigen Vorgehen entspricht. Insbesondere in KMU ist es von Bedeutung, dass sowohl Geschäftsleitungs- als auch Board-Mitglieder gemäss ihren Fähigkeiten und nicht nach familiärer Zugehörigkeit oder persönlicher Prä-

⁸⁵¹ Vgl. Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 20 f., Ziff. III.

⁸⁵² Vgl. bspw. Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 20 f., Ziff. III.

⁸⁵³ Vgl. Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 20 f., Ziff. III; IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 7, Ziff. 3.3.

⁸⁵⁴ Behan (2006), p. 27.

ferenz ausgewählt werden.⁸⁵⁵ Denn Nepotismus – unfähige (Familien-) Mitglieder mit Führungsverantwortung – kann negative Auswirkungen auf den langfristigen Unternehmenserfolg haben.⁸⁵⁶

Bevor mit der professionellen Selektion eines neuen Geschäftsleitungs- oder Board-Mitglieds begonnen wird, sollte für die zu besetzende Stelle ein aktuelles Job-Profil erstellt werden.⁸⁵⁷ Ein solches Job-Profil sollte periodisch überprüft werden, um den aktuellen Unternehmens-Herausforderungen und strategischen Vorgaben zu entsprechen.⁸⁵⁸ Weiter ist wichtig, dass ein standardisierter Selektionsprozess definiert und einem Board-Mitglied bzw. Board-Komitee die Hauptverantwortung dafür übertragen wird.⁸⁵⁹

Im Folgenden wird die Selektion der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder aus Sicht der Code-Analyse separat diskutiert.

2.2.5.3.1 Selektion der Board-Mitglieder

Tabelle 43: Codes, die die Selektion der Board-Mitglieder definieren

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓							✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Die Codes, die eine Empfehlung zum Vorgehen der Selektion von Board-Mitgliedern enthalten, sprechen sich mehrheitlich für die Wahl durch die Eigentümerversammlung aus. Die Vorbereitung dieser Wahl obliegt dem Board. Das Board soll in einem ersten Schritt definieren, welche Kompetenzen und Fähigkeiten ein neues Board-Mitglied haben sollte. Basierend auf einem solchen Profil werden potentielle (interne und exter-

⁸⁵⁵ Vgl. Behan (2006), p. 30 ff.; Berry & Perren (2001), p. 170; Forstmoser (2004), S. 501; von Moos (2002), S. 1064.

⁸⁵⁶ Vgl. Mühlebach (2004), S. 26.

⁸⁵⁷ Vgl. Brunhart (2006), S. 906; Hilb (2011), S. 113 ff..

⁸⁵⁸ Vgl. Brunhart (2006), S. 906.

⁸⁵⁹ Vgl. Hilb (2011), S. 114 ff., der einen 10-Phasen-Ansatz zur professionellen Selektion von neuen Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern definiert hat.

ne) Kandidaten durch das Board gesucht, evaluiert und analysiert.⁸⁶⁰ Die am besten qualifizierte Person wird der Eigentümerversammlung zur Wahl vorgeschlagen.⁸⁶¹

Selektion der Board-Mitglieder

Das Board ist verantwortlich für die Nomination potentieller Board-Kandidaten. Qualifizierte Kandidaten werden der Eigentümerversammlung zur Wahl vorgeschlagen. Diese trifft letztendlich die Entscheidung.

2.2.5.3.2 Selektion der Geschäftsleitungs-Mitglieder

Tabelle 44: Codes, die die Selektion der Geschäftsleitungs-Mitglieder definieren

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Die Codes, die eine Empfehlung zur Ernennung und Abberufung der Geschäftsleitung enthalten, weisen die Zuständigkeit mehrheitlich dem Board zu. Das Board soll sicherstellen, dass die Mitglieder der Geschäftsleitung die notwendigen persönlichen und fachlichen Qualifikationen aufweisen. Die Mehrheit der Codes empfiehlt auch die Wahl durch das Board.⁸⁶²

Der belgische Code für nicht-kotierte Unternehmen empfiehlt ergänzend, dass Kandidaten für den Vorsitz der Geschäftsleitung durch das Board analysiert und beurteilt werden, die finale Selektion aber durch die Eigentümerversammlung bestätigt werden soll. Zusätzlich wird von diesem Code empfohlen, dass die weiteren Mitglieder der

⁸⁶⁰ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 37 f., Ziff. 2.5.10; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 31, Principle 3.

⁸⁶¹ Vgl. Buysse (2009), p. 16, Ziff. 5.9; Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 18, Ziff. I.2.6.

⁸⁶² Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 5, Ziff. 2.1; Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 19, Ziff. 2; Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 10, Ziff. 2.8; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 6; Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 23, Ziff. I.4.5; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 28, Principle 2.

Geschäftsleitung durch den Vorsitzenden der Geschäftsleitung analysiert und beurteilt werden, die finale Entscheidung aber durch das Board getroffen wird.⁸⁶³

Selektion der Geschäftsleitungs-Mitglieder

Das Board ist verantwortlich für die Nomination sowie die Abberufung der Geschäftsleitung. Es wird empfohlen, dass das Board geeignete Kandidaten für den Vorsitz der Geschäftsleitung der Eigentümerversammlung zur finalen Ernennung vorschlägt. Die Mitglieder der Geschäftsleitung sollen durch den Vorsitzenden der Geschäftsleitung vorgeschlagen und durch das Board gewählt werden.

2.2.5.3.3 Selektion des Board-Vorsitzenden

Tabelle 45: Codes, die Ausführungen zur Selektion des Board-Vorsitzenden enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓						✓		✓		✓

Quelle: Eigene Darstellung

Alle analysierten Codes, die eine Empfehlung zur Wahl des Board-Vorsitzenden enthalten, empfehlen, dass dieser durch das Board-Team ernannt wird. In Hong Kong ist diese Empfehlung sogar gesetzlich vorgeschrieben.⁸⁶⁴ Gemäss dem pakistanischen Code für Familienunternehmen können nur die nicht-exekutiven Board-Mitglieder den Board-Vorsitzenden bestimmen.⁸⁶⁵ Diese Empfehlung erscheint aber nicht in allen Klein- und Mittelunternehmen umsetzbar zu sein, da in der Regel nur eine geringe Anzahl der Board-Mitglieder nicht-exekutiv ist.

Selektion des Board-Vorsitzenden

Das Board-Team ist dafür verantwortlich, dass eines der Board-Mitglieder zum Board-Vorsitzenden ernannt wird.

⁸⁶³ Vgl. Buysse (2009), p. 22, Ziff. 6.7.

⁸⁶⁴ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 39, Ziff. 2.5.15 / 2.5.16.

⁸⁶⁵ Vgl. Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 6, Ziff. 1.3.

2.2.5.4 Leistungsbeurteilung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

Die Board- und Geschäftsleitungs-Teams sowie die einzelnen Board- bzw. Geschäftsleitungs-Mitglieder sollten periodische Leistungsbeurteilungen durchführen.⁸⁶⁶

Dadurch soll:

- einerseits das Engagement von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern erhalten bzw. gestärkt werden sowie
- andererseits die Weiterentwicklung der Fach- und Rollenkompetenzen festgelegt werden.⁸⁶⁷

Formelle Leistungsbeurteilungen sind unüblich, viel eher werden Selbstbeurteilungen und informelle Feedback-Gespräche durchgeführt.⁸⁶⁸ Anhand der Selbstevaluation sollen die Identifikation der Kernkompetenzen einzelner Mitglieder sowie entscheidende, fehlende Fähigkeiten innerhalb des Teams aufgezeigt werden.⁸⁶⁹

Der Erfolg der Selbstevaluation ist abhängig von der Board- bzw. Geschäftsleitungs-Kultur eines Unternehmens. Board- bzw. Geschäftsleitungs-Mitglieder, die sich gegenseitig respektieren und eine gemeinsame Entscheidungsfindung und kontinuierliche Verbesserung anstreben, werden diese Selbstevaluationen sinnvoll nutzen. In anderen Unternehmen wird der Nutzen gering sein.⁸⁷⁰

Tabelle 46: Codes, die Angaben zur Leistungsbeurteilung enthalten

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der analysierten Codes empfiehlt die periodische Beurteilung der Leistung sowohl des Gremiums als auch der einzelnen Board-Mitglieder, basierend auf den im Voraus festgelegten qualitativen und quantitativen Zielen.⁸⁷¹ Eine solche Beurteilung kann sowohl als Selbstbeurteilung als auch über einen externen Anbieter durch-

⁸⁶⁶ Vgl. Hilb (2011), S. 124; Padgett (2012), p. 62 f.. Vgl. ferner Conger, Finegold & Lawler III (1998), p. 136 ff..

⁸⁶⁷ Vgl. Hilb (2011), S. 124.

⁸⁶⁸ Vgl. Hilb (2011), S. 124. Vgl. ferner Conger, Finegold & Lawler III (1998), p. 138 f..

⁸⁶⁹ Vgl. Curtis (2007), p. 62.

⁸⁷⁰ Vgl. Graf (2007), p. 21.

⁸⁷¹ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 8, Ziff. 3.4.

geführt werden.⁸⁷² Zusätzlich zu der Board-Evaluation sollte auch die Leistung des Vorsitzenden der Geschäftsleitung sowie die Leistung der weiteren Geschäftsleitungs-Mitglieder periodisch beurteilt werden. Der Board-Vorsitzende ist verantwortlich für die periodische Leistungsbeurteilung des Vorsitzenden der Geschäftsleitung und erhält Einsicht in die durch den Vorsitzenden der Geschäftsleitung durchgeführte Beurteilung der Mitglieder der Geschäftsleitung.⁸⁷³

Sowohl der KMU-Code aus Dubai als auch der belgische Code für nicht-kotierte Unternehmen empfehlen gleichzeitig zur Leistungsbeurteilung des Boards die kritische Analyse der Wirksamkeit und Zusammensetzung des Boards. Sollte daraus resultieren, dass die aktuelle Board-Konstellation nicht in der Lage ist, die gewünschten Resultate zu erreichen, sollte eine Anpassung erfolgen.⁸⁷⁴

Leistungsbeurteilung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder

Das Board sollte periodisch sowohl die Leistung des Gremiums als auch der einzelnen Mitglieder gemäss den festgelegten qualitativen und quantitativen Zielen beurteilen. Falls notwendig, sollten wirksame Änderungsmaßnahmen definiert werden. Der Vorsitzende des Boards ist zudem verantwortlich für die periodische Leistungsbeurteilung des Vorsitzenden der Geschäftsleitung und erhält Einsicht in die durch den Vorsitzenden der Geschäftsleitung durchgeführte Beurteilung der Mitglieder der Geschäftsleitung.

2.2.5.5 Honorierung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

„Never take a board seat, you can't afford to lose.“⁸⁷⁵

Die Honorierung der Board-Mitglieder variiert stark zwischen Grossunternehmen bzw. KMU. In Grossunternehmen ist die monetäre Vergütung als Teil des Anreizsystems zu sehen, während die Board-Tätigkeit in KMU in der Regel viel Arbeit bedeutet, jedoch als uneigennützigste Geste oder freundschaftliche Unterstützung gegenüber den Eigen-

⁸⁷² Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 18, Section C, Pillar 5, Step 3; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 6; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 48, Principle 13.

⁸⁷³ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 8, Ziff. 3.4.

⁸⁷⁴ Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 18, Section C, Pillar 5, Step 3; Buysse (2009), p. 17, Ziff. 5.11-5.12.

⁸⁷⁵ Hilb (2011), S. 35.

tümern bzw. der Geschäftsleitung geleistet wird.⁸⁷⁶ Dennoch ist auch in KMU wichtig, dass alle Board-Mitglieder fair, marktgerecht und unternehmenserfolgsorientiert honoriert⁸⁷⁷ werden.⁸⁷⁸ Denn alle Board-Mitglieder haben die gleichen Pflichten zu erfüllen und sind haftbar. Die Board-Tätigkeit muss unter allen Umständen professionell wahrgenommen werden, nur so ist diese Investition in die Zukunft für das Unternehmen lohnenswert.⁸⁷⁹

Tabelle 47: Codes, die Empfehlungen zur Honorierung enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Gemäss der Mehrheit der analysierten Codes sollte die Honorierung angemessen sein, um qualifizierte Führungspersonlichkeiten anzusprechen, zu halten und motivieren zu können. Der schweizerische Code für KMU fügt ergänzend hinzu, dass die Gesamtschädigung sowohl für das Board und die Geschäftsleitung als auch für die Mitarbeitenden anforderungs-, markt- und firmenerfolgsgerecht entrichtet werden soll.⁸⁸⁰ Generell wird empfohlen, dass eindeutige Honorierungsmechanismen im Voraus festgelegt werden. Als Richtgrösse empfiehlt der schweizerische KMU Code für Board-Mitglieder ein Honorar in Höhe dessen, was ein vergleichbarer Strategieberater erhält.⁸⁸¹

Mit Ausnahme der schweizerischen Empfehlungen für Familienunternehmen sowie dem finnischen Code für nicht-kotierte Unternehmen wird für Board-Mitglieder eine rein fixe Entschädigung ohne variablen Anteil empfohlen. Der belgische Code für nicht-kotierte Unternehmen empfiehlt, dass die Eigentümerversammlung die finale Entscheidung bezüglich der Entschädigung trifft, eine Empfehlung, die bereits bei

⁸⁷⁶ Vgl. Deloitte (2010), S. 23; Huse (2007), p. 110.

⁸⁷⁷ Die Honorierung der Board-Mitglieder kann sehr unterschiedliche Formen haben: feste Pauschalentschädigung, Sitzungsgeld, Honorierung nach Aufwand, etc. Vgl. dazu Müller (2011a), S. 118.

⁸⁷⁸ Vgl. Deloitte (2010), S. 21 f.; Hilb, Knorr & Steger (2008), S. 65.

⁸⁷⁹ Vgl. Bättig (2003), S. 5.

⁸⁸⁰ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 8, Ziff. 3.5.

⁸⁸¹ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 8, Ziff. 3.5. Vgl. dazu auch Müller (2011a), S. 142.

Publikumsgesellschaften zu vielen Unstimmigkeiten führt und für KMU kaum umsetzbar ist.⁸⁸²

Honorierung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

Die Honorierung des Boards und der Geschäftsleitung sollte anforderungs-, markt- und firmenerfolgsgerecht sein, um qualifizierte Führungspersönlichkeiten anzusprechen, zu halten und motivieren zu können.

Es wird empfohlen, dass Board-Mitglieder ein fixes Jahreshonorar und Mitglieder der Geschäftsleitung ein Jahreshonorar mit fixen und variablen Bestandteilen erhalten. Als Richtgrösse empfiehlt sich für Board-Mitglieder ein Honorar in der Höhe eines vergleichbaren Strategieberaters.

2.2.5.6 Weiterbildung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

Zu Beginn der Board- bzw. Geschäftsleitungs-Tätigkeit ist wichtig, dass neue Mitglieder umfassend ausgebildet und in ihre neue Rolle eingeführt werden. Insbesondere externe, unabhängige Board-Mitglieder sollen über den gleichen Wissensstand verfügen wie interne, um ihre Aufgabe effektiv wahrnehmen zu können.⁸⁸³ Generell sollen die Aufgaben der neuen Board-Mitglieder klar definiert und kommuniziert sowie das Bewusstsein für aktuelle und zukünftige Herausforderungen gestärkt werden.⁸⁸⁴

Die regelmässige, aufgabenbezogene Aus- und Weiterbildung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern ist essentiell. Board-Mitglieder stehen immer neuen und sich verändernden Herausforderungen gegenüber, die Anpassungsvermögen und diverse Fähigkeiten erfordern.⁸⁸⁵ Zudem impliziert Förderung immer auch eine gewisse Motivation, Motivation sich zu engagieren und im Sinne des Unternehmens tätig zu sein. Die gezielte Förderung kann sowohl individuell als auch auf Team- oder der Gesamtunternehmens-Ebene erfolgen.⁸⁸⁶ Board-Mitglieder tragen die Hauptverantwortung für die Aus- und Weiterbildung, der Board-Vorsitzende sollte als Coach unterstützend wirken.⁸⁸⁷

⁸⁸² Vgl. Buysse (2009), p. 17 f., Ziff. 5.13.

⁸⁸³ Vgl. Böckli (2009), S. 1994; Böckli (2006), S. 40.

⁸⁸⁴ Vgl. Abshagen (2004), S. 138 f.; Behan (2006), S. 42; Gabrielsson & Winlund (2000), p. 325 ff.; Hilb (2011), S. 114 ff.; Müller (2008b), S. 184 f.

⁸⁸⁵ Vgl. Böckli (2009), S. 1994.

⁸⁸⁶ Vgl. Hilb (2011), S. 146.

⁸⁸⁷ Vgl. Hilb (2011), S. 146.

Tabelle 48: Codes, die Empfehlungen zur Weiterbildung enthalten

Hong Kong	KMU			Deutschland	Familien		Belgien	Nicht-kotierte		
	Kolumbien	Schweiz	Dubai		Schweiz	Pakistan		Spanien	Finnland	Europa
✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓

Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der im Rahmen dieser Arbeit verglichenen Codes empfehlen ein spezifisches, umfassendes Einführungsprogramm und -training für neue Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder. Der KMU Code für Dubai empfiehlt ein spezifisches Einführungsprogramm für neue, externe Board-Mitglieder, die mit dem Unternehmen bis anhin gar nicht vertraut sind. Externe Board-Mitglieder sollten die Haupt-Eigentümer und die Geschäftsleitung kennenlernen sowie das Unternehmen bzw. die Produktionsstätten besichtigen.⁸⁸⁸

Nebst der geeigneten Einführung zu Beginn der Tätigkeit wird empfohlen, dass sich Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder regelmässig aus- und weiterbilden, um spezifische Kenntnisse aufzufrischen bzw. sich neues, funktionsrelevantes Wissen anzueignen. Der Board-Vorsitzende trägt die Hauptverantwortung für die regelmässige Weiterbildung.⁸⁸⁹

Weiterbildung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

Das Board ist verantwortlich für die umfassende, adäquate Einführung neuer Board-Mitglieder und sollte eine regelmässige, spezifische Weiterbildung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder sicherstellen.

2.2.5.7 Nachfolgeplanung der Unternehmensführung und Eigentümer

Wie in *Kapitel II2.3.3.3 Nachfolgeplanung* ausführlich erläutert, ist die Nachfolgeplanung eine der grössten Herausforderungen von KMU. Sowohl die Board- und Geschäftsleitungs-Nachfolge als auch die Eigentümer-Nachfolge gestalten sich in KMU häufig als äusserst schwierig. Wichtig ist, dass diese frühzeitig geplant wird und die Verantwortlichen sich nicht mit den erstbesten Kandidaten zufrieden geben, sondern sich genügend Zeit nehmen, um eine optimale Nachfolge sicherzustellen. Denn „[die]

⁸⁸⁸ Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 16, Section C, Pillar 4, Step 4.

⁸⁸⁹ Vgl. Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 18, Ziff. 1.2.5; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 40, Principle 8.

gestellten Anforderungen sind sprunghaft gestiegen. Es ist wichtig, dass Neumitglieder in KMU das erforderliche Know-how mitbringen, ansonsten lässt sich ihre Mitgliedschaft nicht rechtfertigen.⁸⁹⁰

Tabelle 49: Codes, die Empfehlungen zur Nachfolgeplanung enthalten

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der analysierten Codes enthält eine Empfehlung zur rechtzeitigen, professionellen Nachfolgeplanung. Einige Codes sprechen die Nachfolgeplanung allgemein an, während andere explizit auf die Nachfolge des Boards bzw. der Geschäftsleitung als auch der Eigentümer hinweisen. Im Endeffekt ist wichtig, dass die Nachfolge aller Gremien rechtzeitig geplant wird. Ebenfalls weisen viele Codes daraufhin, dass zusätzlich ein Notfallplan definiert werden sollte, falls jemand unerwartet früher zurücktreten sollte (z.B. Krankheit, Todesfall, etc.).⁸⁹¹

Die Nachfolgeplanung sollte gemäss einem klaren Prozess erfolgen. Mögliche Kandidaten sollen gesucht und evaluiert werden. Interne wie externe Kandidaten sollen einen identischen Auswahlprozess durchlaufen.⁸⁹²

Nachfolgeplanung

Das Board ist verantwortlich für die rechtzeitige, professionelle Nachfolgeplanung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern sowie in gewissen Fällen für die Nachfolgeregelung der Unternehmenseigentümer. Interne wie externe Kandidaten sollen den identischen Auswahlprozess durchlaufen.

Darüber hinaus sollte auch festgelegt werden, was beim ungeplanten, vorzeitigen Eintritt des Nachfolgefalles zu geschehen hat.

⁸⁹⁰ Forstmoser (2004), S. 491.

⁸⁹¹ Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 11, Section A, Pillar 2; Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 14, Ziff. 4.2.3; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 18 f., Ziff. 4.5 / S. 26, Ziff. 5.6; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 7.

⁸⁹² Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 11, Section A, Pillar 2; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 18, Ziff. 4.5; Buysse (2009), p. 28, Ziff. 9.8.

2.2.6 Kontrollfunktion der Führung und Aufsicht von KMU

2.2.6.1 Überblick

Die Kontroll-Dimension widmet sich der umfassenden, ganzheitlichen Aufsichts- und Kontrollfunktion. Es ist wichtig, dass in Unternehmen Effizienz, Effektivität und Transparenz sichergestellt werden können. Es sollen einfache Prozesse und Strukturen zur periodischen Aufsicht und Kontrolle sowie Information und Kommunikation definiert werden.

2.2.6.2 Transparente Information und Kommunikation

Rechtzeitige, transparente Information und Kommunikation zwischen dem Board und der Geschäftsleitung als auch gegenüber den relevanten externen Anspruchsgruppen ist eine zentrale Aufgabe des Boards.⁸⁹³ Das Board sollte eine wirksame Kommunikationspolitik definieren und dabei eine Antwort auf die alte Lasswellsche W-Frage „Wer informiert wen über was, wie, womit und mit welchem Erfolg?“ finden.⁸⁹⁴ Denn die Kommunikation soll intern wie extern transparent, zielgruppengerecht und glaubwürdig sein, um dadurch einen möglichen Wettbewerbsvorteil erlangen zu können.⁸⁹⁵ Nachfolgend werden die interne und externe Information und Kommunikation näher erläutert.

2.2.6.2.1 Interne Information und Kommunikation

Zwischen dem Board und der Geschäftsleitung soll regelmässige Kommunikation und Informationsaustausch stattfinden. Dadurch soll eine echte Vertrauens- und Lernkultur sowie Informationstransparenz gefördert werden, um unnötige Auseinandersetzungen zu vermeiden und Konflikte konstruktiv zu lösen.⁸⁹⁶ Je nach Situation sind Board und Geschäftsleitung Informationsträger bzw. -adressaten oder umgekehrt. Der Board-Vorsitzende bzw. die Geschäftsleitung sind für die proaktive Bereitstellung der relevanten, objektiven und vollständigen Informationen verantwortlich.⁸⁹⁷ Die Informationen sollten einfach verständlich, übersichtlich aufbereitet und prägnant zusammengefasst werden. Der Informationsaustausch ist nicht als reine *Bringschuld* zu sehen, sondern beinhaltet auch eine *Holschuld*. Board-Mitglieder, die sich nicht vollständig in-

⁸⁹³ Vgl. Hilb (2004), S. 65; Müller (2008c), S. 23.

⁸⁹⁴ Vgl. Hilb (2011), S. 179.

⁸⁹⁵ Vgl. Müller (2004), S. 51 f.

⁸⁹⁶ Vgl. Abshagen (2004), S. 12 ff.; Hilb (2011), S. 180.

⁸⁹⁷ Vgl. Böckli (2002), S. 987; Hilb (2011), S. 180.

formiert fühlen, sind für die detaillierte Informationsbeschaffung persönlich verantwortlich.⁸⁹⁸

Tabelle 50: Codes, die Angaben zur internen Information und Kommunikation enthalten

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Mit Ausnahme eines Codes enthalten alle Codes Empfehlungen zur internen Information und Kommunikation. Gemäss diesen Empfehlungen sollten Board-Mitglieder regelmässig relevante und transparente Geschäftsinformationen, einfach dargestellt, erhalten, um die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens beurteilen zu können. Es wird empfohlen, dass der Turnus der periodischen Berichterstattung sowie der Inhalt, Umfang und die Art und Weise eindeutig festgelegt werden.⁸⁹⁹ Zudem sollten Board-Mitglieder zur Wahrnehmung ihrer Aufgabe jederzeit uneingeschränkt über weitere Auskunfts- und Informationsrechte verfügen.⁹⁰⁰ Der Board-Vorsitzende und der Vorsitzende der Geschäftsleitung tragen die Hauptverantwortung, dass alle Board-Mitglieder rechtzeitig und adäquat informiert werden.

Interne transparente Information und Kommunikation

Board-Mitglieder sollten periodisch, zu einem eindeutig festgelegten Zeitpunkt, einfach dargestellte, relevante und transparente Geschäftsinformationen erhalten. Es wird empfohlen, dass der Inhalt, Umfang sowie die Art und Weise im Voraus festgelegt werden.

Weiter sollten Board-Mitglieder zur Wahrnehmung ihrer Aufgabe jederzeit über uneingeschränkte Auskunfts- und Informationsrechte verfügen.

⁸⁹⁸ Vgl. Böckli (2002), S. 987; Böckli (2004), S. 36; Kocourek, Burger & Birchard (2003), p. 5.

⁸⁹⁹ Vgl. Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 10, Ziff. 3.1.2; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 24, Ziff. 5.3; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 5.

⁹⁰⁰ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 47, Ziff. 2.5.37; Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 17, Ziff. 1.2. k); Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 10, Ziff. 3.1.2; Buysse (2009), p. 17, Ziff. 5.10.6; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 33, Principle 4.

2.2.6.2.2 Externe Information und Kommunikation

Der Board-Vorsitzende ist verantwortlich für den rechtzeitigen, transparenten Informationsaustausch zwischen dem Unternehmen und den relevanten Anspruchsgruppen.⁹⁰¹ Eine offene, transparente Kommunikation sollte nicht nur gegenüber den Eigentümern und Banken, sondern vielmehr auch gegenüber den Mitarbeitenden, den Kunden und Lieferanten sowie weiteren relevanten Anspruchsgruppen erfolgen. Unternehmen, die gegenüber ihren Anspruchsgruppen eine transparente Informationspolitik gewährleisten, können dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangen.⁹⁰²

Tabelle 51: Codes, die Angaben zur externen Information und Kommunikation enthalten

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Ein Grossteil der analysierten Codes enthält detaillierte Empfehlungen zur Art und Weise des transparenten Informationsaustauschs mit den Eigentümern.⁹⁰³ Zusammengefasst wird mehrheitlich empfohlen, dass das Board verantwortlich ist, dass ein regelmässiger, offener und transparenter Informations- und Kommunikationsaustausch zwischen dem Board, der Geschäftsleitung und den Eigentümern stattfindet. Eigentümer sollen sich ein treffendes Bild der wirtschaftlichen und finanziellen Situation des Unternehmens sowie der Unternehmensentwicklung machen können.

Die transparente Information und Kommunikation gegenüber weiteren Anspruchsgruppen wird nur von zwei Codes empfohlen.⁹⁰⁴ Der kolumbianische Code enthält die insgesamt ausführlichste Empfehlung zur transparenten internen wie externen Information und Kommunikation. Gemäss diesem Code ist es wichtig, dass nur relevante, materielle Informationen publiziert werden. Es sollen in keinem Fall Informationen,

⁹⁰¹ Vgl. Hilb (2011), S. 187.

⁹⁰² Vgl. Müller (2008c), S. 23. Vgl. auch Padgett (2012), p. 172 ff..

⁹⁰³ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 40, Ziff. 2.5.17; Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 29 f., Ziff. VI; Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 13, Section B, Pillar 3; Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 7 f., Ziff. 2.1.4 / 2.2.3.

⁹⁰⁴ Vgl. Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 29 f., Ziff. VI; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 17, Ziff. 30-33.

die die Wettbewerbsposition des Unternehmens schwächen könnten, offengelegt werden.⁹⁰⁵

Externe Information und Kommunikation

Das Board ist verantwortlich für die Ausgestaltung einer ganzheitlichen Informations- und Kommunikationspolitik gegenüber den Eigentümern sowie allen weiteren relevanten Anspruchsgruppen. Es muss sichergestellt werden, dass gegen aussen nur relevante, materielle Informationen publiziert werden, die die Wettbewerbsposition des KMU nicht schwächen.

2.2.6.3 Transparentes Informationssystem (Reporting)

Die regelmässige betriebliche Berichterstattung (Reporting) ist auch für Klein- und Mittelunternehmen von Bedeutung. Für kleinere KMU empfiehlt sich eher ein einfaches Informationssystem, während für grössere, komplexere KMU möglicherweise auch ein sog. „Management-Informationssystem“⁹⁰⁶ sinnvoll sein kann. Ein solches Informationssystem sollte sowohl strategische als auch operative Informationen enthalten und dem Board und der Geschäftsleitung bzw. den weiteren potentiellen Adressaten (z.B. den Kapitalgebern) als transparente, wahrheitsgetreue Informations- und Entscheidungsgrundlage dienen.⁹⁰⁷ Zusätzlich sollte eine wirksame vorausschauende Liquiditätsplanung vorhanden und permanent nachgeführt werden. In der Praxis hat sich ein rollender 12-Monats-Liquiditätsplan als zweckmässig erwiesen.⁹⁰⁸

Tabelle 52: Codes, die Empfehlungen zu Informationssystemen enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

⁹⁰⁵ Vgl. Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.), p. 20 f., Ziff. III.

⁹⁰⁶ Unter dem Begriff Management-Informationssystem wird ein umfassendes EDV-gestütztes Informationssystem subsumiert. Vgl. Gaedke, Mörtl, Mussner, Pinter & Winkler (2003), S. 167 ff..

⁹⁰⁷ Vgl. Gaedke, Mörtl, Mussner, Pinter & Winkler (2003), S. 109 ff. / S. 176 ff..

⁹⁰⁸ Vgl. Müller (2004), S. 49.

Die Mehrheit der analysierten Codes empfiehlt die Einführung eines KMU-spezifischen Informationssystems. Ein strategisches und operatives Informationssystem (Reporting) sollte den Bedürfnissen der KMU angepasst werden und eine adäquate Steuerung und Aufsicht der KMU ermöglichen. Den KMU wird empfohlen, einige einfache finanzielle und nicht-finanzielle Leistungsbewertungs-Indikatoren zu definieren und diese regelmässig zu analysieren.⁹⁰⁹ Weiter sollte ein Budget erstellt und periodisch mit aktuellen Zahlen verglichen sowie ein Liquiditätsplan (über 12 Monate rollend) zur Überwachung und Kontrolle der offenen Debitoren und Kreditoren implementiert werden.⁹¹⁰ Basierend auf einem solchen standardisierten, periodisch (monatlich) aktualisierten Finanzreporting sollte der Geschäftsleitung eine objektive Analyse sowie ein Soll-Ist-Vergleich der aktuellen Unternehmensentwicklung ermöglicht werden.⁹¹¹ In der Regel wird eine monatliche Berichterstattung empfohlen.⁹¹²

Transparentes Informationssystem (Reporting)

Das Board ist verantwortlich für ein strategisches und operatives Informationssystem, das an die Bedürfnisse der KMU angepasst ist und die adäquate, transparente Steuerung und Aufsicht des KMU ermöglicht. Das Informationssystem sollte alle relevanten finanziellen und nicht-finanziellen Informationen, einschliesslich des Budgets und eines Liquiditätsplans (über 12 Monate rollend), enthalten. Es wird eine monatliche Berichterstattung empfohlen.

2.2.6.4 Rechnungslegung

Auch in KMU wird es immer wichtiger, dass eine ganzheitliche Finanzplanung sowie eine einfache, effiziente Finanzkontrolle vorhanden sind, die „zeitgerecht die Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögensveränderungen zum Ausdruck“⁹¹³ bringen. Die Verantwortung für die Implementierung eines funktionierenden Rechnungslegungssystems sowie das Einhalten der Buchführungsvorschriften liegt beim Board.⁹¹⁴

⁹⁰⁹ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 24, Ziff. 2.3.2 c); Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 24, Ziff. 60; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 37 f., Principle 6.

⁹¹⁰ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 23, Ziff. 2.2.2 c) / p. 24, Ziff. 2.3.2 c); IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 9, Ziff. 4.3.

⁹¹¹ Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 19, Section D, Pillar 6, Step 1; Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 5, Ziff. 1.2.; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 8.

⁹¹² Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 9, Ziff. 4.3.

⁹¹³ Krneta (2005), S. 256.

⁹¹⁴ Vgl. Müller (2004), S. 48.

Obwohl heutzutage die Einhaltung der internationalen Rechnungslegungsstandards nur für Konzerne und börsenkotierte Unternehmen obligatorisch sind, wird auch den KMU vermehrt empfohlen, dass deren Rechnungslegung an die internationalen Standards angepasst wird.⁹¹⁵ Die Bilanzierung gemäss International Financial Reporting Standards (IFRS) hat zwei wichtige Vorteile:⁹¹⁶

1. Ausweis einer höheren Eigenkapitalquote
2. Grössere Transparenz

Die Adaptierung der internationalen Standards stärkt die Position der KMU gegenüber den Banken und erhöht die Vergleichbarkeit.⁹¹⁷ Aber es gibt auch andere Studien, die die Anwendung der IFRS / IFRS-KMU innerhalb von KMU nach wie vor nicht als sinnvoll erachten.⁹¹⁸ „Trotz aller Harmonisierungsbestrebungen sollten die Freiräume der nationalen Gesetzgeber, die Rechnungslegung den länderspezifischen Gegebenheiten anzupassen, bestehen bleiben. Die Entwicklung einer einheitlichen Rechnungssprache für alle Nationen hat ihre Grenzen. Eine weltweite Integration der IFRS – für sämtliche Einzelabschlüsse – wird scheitern. Die IFRS sind und bleiben das Rechnungslegungssystem für den Kapitalmarkt.“⁹¹⁹

Tabelle 53: Codes, die Empfehlungen zur Rechnungslegung enthalten

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
	✓		✓	✓		✓				

Quelle: Eigene Darstellung

Auch KMU sollten verlässliche Finanzdaten erstellen, die je nach Grösse und Tätigkeitsgebiet der KMU zusätzlich durch externe Revisoren⁹²⁰ geprüft werden.⁹²¹ Die zeit-

⁹¹⁵ Vgl. Hausch (2004), S. 318; Meth (2007), S. 2 ff. und weitere im Rahmen dieser Arbeit genannte Quellen.

⁹¹⁶ Vgl. Padgett (2012), p. 162 f.

⁹¹⁷ Vgl. Hausch (2004), S. 318; Meth (2007), S. 2 f.; Padgett (2012), p. 162 ff..

⁹¹⁸ Vgl. dazu bspw. die Studien von Lühr (2010) und Meth (2007), S. 255 ff.. Vgl. ferner European Commission (2011), p. 9, die entschieden hat, dass eine vollständige, verpflichtende Übernahme des IFRS-KMU für alle europäischen Unternehmen – wie ursprünglich geplant, vgl. dazu Meth (2007), S. 1 f. – nicht realistisch und erstrebenswert ist.

⁹¹⁹ Lühr (2010), S. 345.

⁹²⁰ Vgl. Kapitel III.2.5.7 Revisionsstelle. Abhängig von der Grösse der KMU sowie der nationalen Gesetzgebung, unterliegen auch KMU der jährlichen externen Revision. Vgl. auch Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 19, Section D, Pillar 6, Step 2.

nahe, umfassende (inkl. Bilanz, Liquiditätsplanung und Veränderungen des Eigenkapitals) und integrale Darstellung der finanziellen Berichterstattung ist äusserst wichtig, um die finanzielle Stabilität eines Unternehmens zu erhalten. Entscheide bezüglich der Kreditfähigkeit des Unternehmens sowie ein allfälliges Investitionsinteresse werden basierend auf den Geschäftsbüchern getroffen.⁹²²

Rechnungslegung

Das Board sollte massgebliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze eindeutig festlegen, um eine transparente, aussagekräftige Rechnungslegung sicherstellen zu können.

2.2.6.5 Risikomanagement

In jedem Unternehmen sind diverse Risiken erkennbar, die potentielle Gefahren auslösen können. Nicht nur in Grossunternehmen, sondern auch in KMU nimmt das Risikopotential stetig zu.⁹²³ Andererseits müssen langfristig erfolgreiche, innovative Unternehmen gewisse Risiken in Kauf nehmen, denn innovative, kreative Ideen beinhalten immer ein gewisses Risiko.⁹²⁴ Wichtig ist, dass das Board ein wirksames Risikomanagement implementiert und die internen und externen Risiken rechtzeitig erkennt.⁹²⁵ Ausgangslage dafür ist die umfassende Prognose, Bewertung und Beurteilung von zukünftigen Entwicklungen und Ereignissen sowie das Erkennen potentieller Verlustquellen. Unter Risikomanagement wird das permanente und systematische Erfassen von Risiken aller Art, die Analyse und Priorisierung der erkannten Risiken sowie die Definition und Umsetzung adäquater strategischer bzw. operativer Massnahmen zur Minimierung der nicht tolerierbaren Risiken verstanden, um die Existenz und Weiterentwicklung des Unternehmens zu begünstigen.⁹²⁶ Risikomanagement verursacht nicht nur

⁹²¹ Drei der vier Codes, die eine Empfehlung zur Rechnungslegung enthalten, empfehlen, dass ein anerkanntes Framework (z.B. die internationalen Rechnungslegungsstandards) angewendet wird. Massgebliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze sollten eindeutig festgelegt werden.

⁹²² Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 19, Section D, Pillar 6.

⁹²³ Vgl. Münzel & Jenny (2005), S. 73 ff.; Stroeder (2008), S. 1 f..

⁹²⁴ Vgl. Buysse (2009), p. 25, Ziff. 8; Stroeder (2008), S. 1 ff..

⁹²⁵ Vgl. Kalia & Müller (2007), p. 14 ff.. Vgl. Stroeder (2008), eine sehr umfassende Studie zum Thema Risikomanagement im deutschen Mittelstand, die sowohl verschiedene Risikoarten als auch Risikobewältigungsmassnahmen beschreibt.

⁹²⁶ Vgl. Kalia & Müller (2007), p. 23; Müller (2008d), S. 39; Münzel & Jenny (2005), S. 87 ff..

Kosten, sondern kann auch Wert generieren. Rechtzeitig erkannte Risiken können minimiert werden, indem entsprechende Massnahmen getroffen werden.⁹²⁷

Tabelle 54: Codes, die Empfehlungen zum Risikomanagement enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Eine periodische Risikoanalyse sowie einfache Massnahmen, wie solche Risiken minimiert werden, könnte Unternehmer vor negativen Folgen bewahren. Alle Unternehmen sind konfrontiert mit unterschiedlichen Risiken, die sich von Zeit zu Zeit verändern können.⁹²⁸ Die Verantwortung für ein KMU-gerechtes, aussagekräftiges integriertes Risikomanagement liegt beim Board, der Geschäftsleitung obliegt die operative Ausgestaltung.⁹²⁹ Gemäss dem schweizerischen Code für KMU sollen alle KMU-Bereiche und -Prozesse im Hinblick auf mögliche Risiken analysiert werden, so dass ein KMU nur kalkulierbare Risiken eingeht.⁹³⁰ Der KMU-Code aus Dubai empfiehlt, dass KMU einen standardisierten formellen Risikoidentifikationsprozess implementieren, der regelmässig durchgeführt wird.⁹³¹ Neben den finanziellen Risiken sollen bspw. auch operative, regulatorische, personelle, operationelle und IT-Risiken regelmässig überprüft werden. Der KMU-Code aus Hong Kong empfiehlt, dass Risiken gemäss den zwei Dimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit und Konsequenz daraus bewertet werden, so dass ein Risiko-Ranking erstellt werden kann.⁹³²

⁹²⁷ Vgl. Müller (2008d), S. 39; Münzel & Jenny (2005), S. 45 ff..

⁹²⁸ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 23, Ziff. 2.2.2. d).

⁹²⁹ Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 21, Section D, Pillar 7; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 24, Ziff. 59; Buysse (2009), p. 25, Ziff. 8.1.

⁹³⁰ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 9, Ziff. 4.4.

⁹³¹ Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 21, Section D, Pillar 7.

⁹³² Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 25, Ziff. 2.3.2 d).

Risikomanagement

Das Board trägt die Verantwortung zur Implementierung eines KMU-gerechten, aussagekräftigen und integrierten Risikomanagements. Die operative Ausgestaltung obliegt der Geschäftsleitung. Alle Bereiche und Prozesse sollen gemäss einem standardisierten und formellen Prozess im Hinblick auf mögliche Risiken analysiert werden, um potentielle Chancen zu erkennen und Gefahren zu vermeiden, so dass nur kalkulierbare Risiken eingegangen werden. Das Risikomanagement sollte regelmässig überprüft und aktualisiert werden.

2.2.6.6 Interne Kontrolle

Die interne Kontrolle umfasst alle Grundsätze, Methoden und Massnahmen, die durch das Board und die Geschäftsleitung definiert werden, um:

- „die ordnungsmässige und effiziente Geschäftsführung,
- die Sicherung der Vermögenswerte,
- die Verhinderung bzw. Aufdeckung von deliktischen Handlungen und Fehlern,
- die Korrektheit und Vollständigkeit der Aufzeichnungen des Rechnungswesens [und]
- die rechtzeitige Erstellung verlässlicher Finanzinformationen, soweit praktikabel⁹³³,

gewährleisten zu können. Es gibt verschiedene Rahmenwerke, die die Anforderungen an ein sogenanntes Internes Kontrollsystem (IKS) beschreiben. Das bekannteste Rahmenwerk ist das Internal Control Framework – COSO, das den Inhalt und Aufbau des IKS in verschiedene Komponenten gliedert. Das Zusammenwirken dieser Komponenten soll gewährleisten, dass die IKS-Ziele erreicht werden können.⁹³⁴

In Abhängigkeit von den nationalen gesetzlichen Vorschriften, können teilweise auch KMU zur Einführung eines IKS verpflichtet sein.⁹³⁵ Die Mehrheit der KMU wird allerdings aufgrund ihrer Grösse keiner gesetzlichen Pflicht unterliegen, für diese KMU ist die Einführung eines umfassenden IKS auch schlichtweg zu teuer und wird keinen eigentlichen Zusatznutzen generieren. Dennoch werden, unabhängig von der gesetzli-

⁹³³ Meyer, Widmer & Stocker (2008), S. 47.

⁹³⁴ Gemäss COSO, dem Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, sind die fünf Hauptkomponenten eines IKS das Kontrollumfeld, die Risikobeurteilung, die Steuerungs- und Kontrollaktivitäten, die Information und Kommunikation sowie die Überwachung des IKS. Vgl. bspw. Hirschi, Hürlimann, Toma & Werren (2011), S. 33 ff.; Moeller (2007), p. 47 ff. für ausführliche Informationen.

⁹³⁵ Vgl. bspw. für die Schweiz das schweizerische Obligationenrecht, Art. 728a/b OR.

chen Pflicht interne Kontrollmechanismen allgemein als wichtiges Instrument zur Beurteilung und Kontrolle der internen Unternehmensabläufe erkannt.⁹³⁶ Die betrieblichen Abläufe sollen effektiv, effizient und transparent gestaltet werden, um Kostensenkungspotentiale und Risiken leichter zu erkennen und damit ein effektives Frühwarnsystem zur Hand zu haben.⁹³⁷ Interne Kontrollmechanismen sollen nicht als reines Kontrollinstrument wahrgenommen, sondern vielmehr als Mehrwert für das Unternehmen gesehen werden.⁹³⁸

Tabelle 55: Codes, die Empfehlungen zur internen Kontrolle enthalten

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓			✓				✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Einige der verglichenen Codes empfehlen sowohl für KMU als auch allgemein für nicht-kotierte Unternehmen die Einführung von einfachen internen Kontrollmechanismen. Diese gelten als wichtiges Kontrollinstrument und wirken vertrauensfördernd.⁹³⁹ Es wird empfohlen, dass bei der Gestaltung der internen Kontrollmechanismen die Grösse und Komplexität des Unternehmens berücksichtigt werden.⁹⁴⁰ Das Board trägt die Hauptverantwortung für die internen Kontrollmechanismen und sollte eine periodische Überprüfung der Wirksamkeit durchführen, die Geschäftsleitung trägt die Verantwortung für die operative Ausgestaltung.⁹⁴¹

Interne Kontrollmechanismen

Das Board sollte in Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität des Unternehmens einfache interne Kontrollmechanismen implementieren und deren Angemessenheit und Funktion periodisch überprüfen.

Die Geschäftsleitung ist für die operative Ausgestaltung verantwortlich.

⁹³⁶ Vgl. Bieler (2008), S. 8 f.; Meyer, Widmer & Stocker (2008), S. 47; Nadig, Marti & Schmid (2006), S. 112.

⁹³⁷ Vgl. Bieler (2008), S. 8 ff.

⁹³⁸ Vgl. Bieler (2008), S. 9; Nadig, Marti & Schmid (2006), S. 112.

⁹³⁹ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 22, Ziff. 2.2.2. a) / p. 30, Ziff. 2.4.3 a); European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 37 f., Principle 6.

⁹⁴⁰ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 22, Ziff. 2.2.2. a); Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 21, Section D, Pillar 7; Buysse (2009), p. 25, Ziff. 8.2; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 7.

⁹⁴¹ Vgl. Buysse (2009), p. 25, Ziff. 8.2.

2.2.6.7 Compliance

Unter Compliance wird die Überwachung der Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen auf nationaler, internationaler sowie branchenspezifischer Ebene und der internen Weisungen und Richtlinien (z.B. Verhaltens-Kodex) verstanden.⁹⁴² Häufig wird in Unternehmen die Compliance nur als Kostenfaktor wahrgenommen. Viel eher ist Compliance aber ein Regelwerk, das die Unternehmensführung unterstützt.⁹⁴³ Denn Compliance ist oft mit einer Erhebung von detaillierten Informationen zu Geschäftsprozessen und -abläufen verbunden. Wenn diese erhöhte interne Transparenz wirksam genutzt wird, können Abläufe und Prozesse vereinfacht und effizienter gestaltet werden. Dadurch kann mit Hilfe der Compliance ein Mehrwert für das Unternehmen geschaffen werden.⁹⁴⁴

Tabelle 56: Codes, die Empfehlungen zur Compliance enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓		✓			✓				✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Fünf der analysierten Codes enthalten Empfehlungen zur Einführung von Compliance-Richtlinien in Klein- und Mittelunternehmen. Das Board ist dafür verantwortlich, dass alle relevanten rechtlichen und ethischen Normen (sog. Compliance) eingehalten werden.⁹⁴⁵ Der KMU-Code aus Hong Kong empfiehlt die Definition sogenannter „Compliance Policies“.⁹⁴⁶ Eine gute Compliance kann die Reputation des Unternehmens positiv beeinflussen. Die operative Ausgestaltung der Compliance-Kontrollen obliegt der Geschäftsleitung.⁹⁴⁷

⁹⁴² Vgl. Hilb (2011), S. 170; PricewaterhouseCoopers [PWC] (2005b), S. 8.

⁹⁴³ Vgl. PricewaterhouseCoopers [PWC] (2005b), S. 8.

⁹⁴⁴ Vgl. PricewaterhouseCoopers [PWC] (2005b), S. 9.

⁹⁴⁵ Vgl. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 9, Ziff. 4.5; Continuum & Prager Dreifuss (2006), S. 24, Ziff. 62; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 7; European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010), p. 28, Principle 2.

⁹⁴⁶ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 23, Ziff. 2.2.2 e).

⁹⁴⁷ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 23, Ziff. 2.2.2 e).

Einhaltung von Regeln und Vorschriften (Compliance)

Das Board trifft Massnahmen zur Einhaltung unternehmensrelevanter rechtlicher und ethischer Regeln und Vorschriften durch alle Anspruchsgruppen und informiert sich regelmässig über gesetzliche Neuerungen.

Der Geschäftsleitung obliegt die operative Ausgestaltung.

2.2.6.8 Revisionsstelle

Das Hauptziel der externen Revisionsstelle ist das „Prüfen, Beurteilen und Berichten“ der wirtschaftlichen Vorgänge und Tatbestände innerhalb eines Unternehmens.⁹⁴⁸ Der gesetzliche Prüfungsbericht bestätigt, dass die Darstellung der finanziellen Lage des Unternehmens den gesetzlichen Vorschriften und anderen angewandten Rechnungslegungsstandards (z.B. Nationale Standards, IFRS-SME, etc.) entspricht.⁹⁴⁹

Nicht nur in Grossunternehmen, sondern auch in KMU wird es immer wichtiger, dass effiziente und effektive Strukturen eingeführt werden, um Bilanzmanipulationen und korrupte Handlungen zu verhindern. Die professionelle Zusammenarbeit zwischen dem Board und der externen wie internen Revisionsstelle ist Voraussetzung dafür.⁹⁵⁰ In der Regel unterliegen nur die grossen und/oder kapitalmarktorientierten Unternehmen der externen Revision, dennoch kann eine solche in gewissen Fällen auch für kleinere Unternehmen sinnvoll sein.⁹⁵¹

Tabelle 57: Codes, die Empfehlungen zur Revisionsstelle enthalten

KMU				Familien			Nicht-kotierte			
Hong Kong	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Einige der analysierten Corporate Governance Codes empfehlen die Durchführung einer externen Revision, auch wenn das Unternehmen rechtlich nicht dazu verpflichtet

⁹⁴⁸ Vogt & Abresch (2003), S. 812.

⁹⁴⁹ Vogt & Abresch (2003), S. 812. Vgl. ferner Hilb (2011), S. 169 f..

⁹⁵⁰ Vgl. Köchlin & Pfyffer (2004), S. 97.

⁹⁵¹ Vgl. Koeberle-Schmid, Witt & Fahrion (2010), S. 166.

ist. Die Wahl der externen Revisionsstelle soll durch die Eigentümerversammlung⁹⁵² oder durch das Board⁹⁵³ erfolgen. Dabei ist besonders wichtig, dass die Unabhängigkeit der Revisionsstelle gewährleistet wird. Für die Zusammenarbeit mit und die Wirksamkeit der Revisionsstelle ist das Board verantwortlich.

Revisionsstelle

Unabhängig von den rechtlichen Vorschriften wird den KMU die Einführung einer jährlichen Revision durch eine unabhängige Revisionsstelle empfohlen.

Das Board empfiehlt der Eigentümerversammlung eine kompetente und unabhängige Revisionsstelle und beantragt deren Wahl. Das Board ist verantwortlich für die effiziente, wirksame Zusammenarbeit mit der Revisionsstelle. Ein designiertes Board-Mitglied bzw. Board-Komitee sollte sich mindestens einmal jährlich mit der Revisionsstelle treffen.

2.2.6.9 Protokollführung

Im Kontext der Führung und Aufsicht von Unternehmen versteht man unter einem Protokoll eine schriftliche Urkunde, die den Ablauf und die Ergebnisse einer öffentlichen oder privaten Verhandlung bzw. Versammlung zusammenfasst („*Protokoll im engeren Sinne*“).⁹⁵⁴

Das Protokoll dient den Sitzungsteilnehmenden unter anderem zur gezielten Nachbearbeitung der Sitzung⁹⁵⁵, als Nachweis über getroffene Entscheide und Abmachungen sowie als Sicherstellungsfunktion.⁹⁵⁶ Zudem dient es den eingeladenen, aber abwesenden Personen als Informations- und Kontrollinstrument.⁹⁵⁷ Das Protokoll kann auch

⁹⁵² Vgl. z.B. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 10, Ziff. 4.7; Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 15, Ziff. 5.1.3.; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 8.

⁹⁵³ Vgl. Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 15, Ziff. 5.1.3.

⁹⁵⁴ Vgl. dazu Müller (2008e), S. 3; Wydler (1956), S. 11 f.: Das Protokoll hat gemäss dem heutigen Sprachgebrauch drei verschiedene Bedeutungen:

1. Protokoll im engeren Sinne: wie oben beschrieben.
2. Protokoll im weiteren Sinne: die schriftliche oder elektronische Aufzeichnung einer Handlung, eines Verfahrens oder einer völkerrechtlichen Vereinbarung.
3. Protokoll im diplomatischen Sinne: die Gesamtheit der im internationalen Verkehr vorgeschriebenen Handlungsweisen und anzuwendenden Regeln bei diplomatischen Handlungen oder Anlässen.

⁹⁵⁵ Zur besseren Übersicht und Umsetzungskontrolle wird zudem das Führen einer separaten Pendenzenliste empfohlen. Vgl. Müller (2008e), S. 8 f..

⁹⁵⁶ Vgl. Müller (2008e), S. 8 f..

⁹⁵⁷ Vgl. Müller (2008e), S. 9.

gegenüber dem Unternehmen bzw. gegenüber Dritten von Nutzen sein, z.B. als Orientierungsfunktion oder Beweismittel.⁹⁵⁸

Es können drei Arten von Protokollen unterschieden werden:⁹⁵⁹

1. *Wörtliches Protokoll*: jedes Votum wird wortwörtlich wiedergegeben, Voraussetzung dazu ist ein entsprechendes Instrument zur Aufnahme.
2. *Beratungsprotokoll*: Voten werden zusammengefasst wiedergegeben.
3. *Beschlussprotokoll*: es wird auf das Nennen von Voten verzichtet.

Den drei Protokollarten ist gemein, dass alle die gefassten Beschlüsse bzw. getroffenen Entscheide wiedergeben. In der Praxis wird in der Regel ein Beratungsprotokoll erstellt.⁹⁶⁰ Für die Protokollführung verantwortlich ist der Board-Sekretär.⁹⁶¹

Tabelle 58: Codes, die Empfehlungen zur Protokollführung enthalten

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Das Board ist verantwortlich dafür, dass bei jeder Board-Sitzung eine angemessene und ausreichende Protokollführung erfolgt. Ein Board-Protokoll sollte alle besprochenen Themen kurz, aber prägnant wiedergeben und die wesentlichen Voten und Beschlüsse inkl. Abstimmungsergebnisse sowie allfällige besondere Aussagen und Äusserungen zusammenfassen.⁹⁶² Weiter wird ausdrücklich empfohlen, dass das Board eine Pendenzenliste führt, die alle aus den Beschlüssen resultierenden Massnahmen, inklusive einem Zielerreichungs-Datum, auflistet. Eine solche Pendenzenliste dient als effektives Führungs- und Kontrollinstrument des Boards.⁹⁶³

⁹⁵⁸ Vgl. Müller (2008e), S. 8 ff. für ausführliche Informationen zum Nutzen der Protokollführung.

⁹⁵⁹ Vgl. Müller (2011b), S. 53.

⁹⁶⁰ Vgl. Müller (2011b), S. 53.

⁹⁶¹ Vgl. dazu Kapitel III2.2.3.6.2 Board-Sekretär.

⁹⁶² Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 47, Ziff. 2.5.38; IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 10, Ziff. 4.6; Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 15, Section C, Pillar 4, Step 2; Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 7, Ziff. 1.7.2; Buysse (2009), p. 19, Ziff. 5.19; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 5; Instituto de Consejeros-Administradores (2008a), p. 15, Ziff. I.1.7.

⁹⁶³ Vgl. Hong Kong Institute of Directors (2009), p. 47, Ziff. 2.5.38; IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 10, Ziff. 4.6.

Protokollführung und Pendenzenliste

Das Board bzw. der Board-Sekretär sorgt für eine angemessene und ausreichende Protokollführung. Ein Protokoll sollte alle besprochenen Themen kurz, aber prägnant wiedergeben und die wesentlichen Voten und Beschlüsse beinhalten. Für Geschäftsleitungs-Sitzungen ist ein Beschlussprotokoll ausreichend.

Zudem sollten sowohl das Board-Team als auch die Geschäftsleitung eine Pendenzenliste führen, die als effektives Führungs- und Kontrollinstrument genutzt werden kann.

2.2.6.10 Rechenschaftsablage an die Eigentümer

Das Board und die Geschäftsleitung sollten gegenüber den Eigentümern periodisch Bericht erstatten über den Geschäftsverlauf sowie die zu erwartende Unternehmensentwicklung. Die zwei wichtigsten Mittel zur Rechenschaftsablage gegenüber den Eigentümern sind die jährliche Eigentümerversammlung sowie der Geschäftsbericht.⁹⁶⁴

Tabelle 59: Codes, die Empfehlungen zur Rechenschaftsablage an die Eigentümer enthalten

Hong Kong	KMU			Familien			Nicht-kotierte			
	Kolumbien	Schweiz	Dubai	Deutschland	Schweiz	Pakistan	Belgien	Spanien	Finnland	Europa
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Fast alle Codes enthalten Empfehlungen zur Rechenschaftsablage gegenüber den Eigentümern. Grundsätzlich sollte das Board gegenüber den Eigentümern mindestens einmal jährlich, in der Regel im Rahmen der jährlichen Eigentümerversammlung, Bericht darüber erstatten, wie das abgelaufene Geschäftsjahr war und wie sich das Unternehmen entwickelt hat. Zudem sollen Eigentümer bei dieser Gelegenheit die Möglichkeit haben, zu wichtigen strategischen Entscheidungen ihre Meinung zu äussern.⁹⁶⁵ Das Board hat gegenüber den Eigentümern die Pflicht, Rechenschaft über die Leistungen der Geschäftsleitung sowie des Boards zu geben.⁹⁶⁶ Weiter empfehlen viele der analysierten Codes die Erarbeitung eines schriftlichen Jahresberichts, in dem die erwähnten

⁹⁶⁴ Vgl. Müller, Lipp & Plüss (2007), S. 250 ff.; PricewaterhouseCoopers [PWC] (2005c), Ziff. 3.3.

⁹⁶⁵ Vgl. Dubai SME & Hawkamah (2011), p. 13, Section B, Pillar 3, Step 2.

⁹⁶⁶ Vgl. z.B. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 10, Ziff. 4.8.

Themen zusammengefasst sowie Angaben zur Führung und Aufsicht des Unternehmens gemacht werden.⁹⁶⁷

Rechenschaftsablage an die Eigentümer

Das Board erstattet gegenüber den Eigentümern Rechenschaft über das abgelaufene Geschäftsjahr sowie die Unternehmensentwicklung. Dies erfolgt im Rahmen der jährlichen Eigentümerversammlung nach Abschluss des abgelaufenen Geschäftsjahres.

Ein schriftlicher Jahresbericht enthält detaillierte Informationen zum abgelaufenen Geschäftsjahr sowie fakultative Angaben zur Führung und Aufsicht des Unternehmens.

2.2.7 Abgrenzung

Einige weitere Corporate Governance Prinzipien, die aber mehrheitlich jeweils nur von einem der analysierten Codes erwähnt wurden, wurden im Rahmen dieser Studie nicht weiter berücksichtigt. Vollständigkeitshalber werden diese fehlenden Prinzipien nachfolgend aufgelistet:

- Der Code aus Hong Kong empfiehlt, dass verschiedene Richtlinien, die z.B. den Entscheidungsprozess beschreiben, sowie schriftliche Stellenbeschreibungen erarbeitet werden sollen. Diese Empfehlungen sind sehr operativ und werden für die Umsetzung der bereits definierten Prinzipien als selbstverständlich erachtet.
- Der Buysse Code enthält sehr ausführliche Empfehlungen zur Bildung eines Advisory Boards. Diese Ausführungen sind für international einheitliche Empfehlungen zu detailliert.
- Der deutsche Code für Familienunternehmen enthält als einziger Code eine Alterslimite. Da diese nur von einem Code genannt wird, wurde diese Empfehlung weggelassen.
- Der KMU-Code aus Hong Kong und der spanische Code für nicht-kotierte Unternehmen enthalten ausführliche Empfehlungen zur Board-Agenda. Im Rahmen des Prinzips „Board-Vorsitzender“ wird erläutert, dass der Board-

⁹⁶⁷ Vgl. z.B. IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009), S. 10, Ziff. 4.8; Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008), p. 13, Ziff. 4.5; Buysse (2009), p. 30, Ziff. 10.2; Central Chamber of Commerce of Finland (2006), p. 10.

Vorsitzende für die Board-Agenda verantwortlich ist, weitere Ausführungen sollen zukünftig eher im Rahmen einer weiterführenden Checkliste oder eines Musterdokuments erläutert werden.

- Der kolumbianische Code für KMU und der finnische Code für nicht-kotierte Empfehlungen enthalten ausführliche Empfehlungen zu den Aufgaben des CEO. In dieser Studie werden die Aufgaben der gesamten Geschäftsleitung dargestellt, die Aufgaben des CEO sind sehr unternehmens- und branchenspezifisch und sollen im Rahmen dieser Empfehlungen nicht berücksichtigt werden.
- Mehrere Codes enthalten spezifische Empfehlungen zur Definition einer Corporate Social Responsibility Strategy. Diese ausführlichen Erläuterungen sollten zukünftig im Rahmen eines Musterdokuments zusammengefasst werden. Im Rahmen dieser Studie wird erwähnt, dass die Interessen der diversen, relevanten Anspruchsgruppen, u.a. auch der Umwelt, adäquat berücksichtigt werden sollen.

2.3 Folgerungen aus der qualitativen Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse der weltweit bis heute verfügbaren Corporate Governance Empfehlungen für nicht-kotierte Unternehmen, Familienunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen⁹⁶⁸ zeigt auf, dass die einzelnen länderspezifischen Corporate Governance Empfehlungen inhaltlich erstaunlich homogen sind.⁹⁶⁹ Die Mehrheit dieser Codes ist inhaltlich sehr ähnlich, auch wenn die Struktur und der Aufbau, der Fokus sowie die gewählte Terminologie sich unterscheiden. Im Endeffekt geht es immer darum, dass die Führungs- und Aufsichtsstruktur der nicht-kotierten (familiengeführten) Unternehmen professionalisiert werden soll, um dadurch u.a. die Reputation zu stärken, den nachhaltigen Unternehmensfortbestand inkl. Nachfolgeplanung zu sichern und eine optimale Finanzierung zu erreichen.

Die Mehrheit der verglichenen Codes aus den analysierten Ländern enthält Empfehlungen zu den folgenden Themenbereichen:⁹⁷⁰

- Zusammensetzung und Bildung eines (unabhängigen) Boards / Beirats
- Klare Aufgabentrennung zwischen der Geschäftsleitung und dem Board
- Wirksame Aufsichts- und Kontrollsysteme

⁹⁶⁸ Vgl. *Kapitel III2.1.2 Untersuchungsobjekt*.

⁹⁶⁹ Vgl. dazu auch den graphischen Überblick in *Kapitel III2.2.1 Einführung*.

⁹⁷⁰ Vgl. auch die Studie von O'Shea (2005). Vgl. ferner Aguilera & Cuervo-Cazurra (2009), p. 377; Gregory (2008).

- Transparente Finanzberichterstattung
- Transparente, zeitnahe interne und externe Information und Kommunikation
- Führung und Aufsicht in Familienunternehmen.

Es ist schon hier erkennbar, dass die Definition von internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen möglich und sinnvoll ist, insbesondere auch als Grundlage zur anschliessenden Erarbeitung von länderspezifischen Empfehlungen. Im Gegensatz zu diesen internationalen Empfehlungen sollten die länderspezifischen Versionen die lokale Gesetzgebung sowie die kulturellen Spezifika voll umfänglich und explizit berücksichtigen.

Diese umfassende qualitative Inhaltsanalyse formt die Basis zur Erarbeitung der ersten Version der „Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“. Wie bereits in *Kapitel III.2.1.3 Methodisches Vorgehen* ausführlich erläutert, dient die Struktur und der Aufbau der schweizerischen Best Practice Empfehlungen für KMU als Ausgangslage zur Erarbeitung der Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU. Die im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse vorgenommene Kategorisierung hat einige zusätzliche Corporate Governance Prinzipien sowie kleine Anpassungen und Verschiebungen zwischen den vier Kernbereichen der schweizerischen Empfehlungen („Keep it situational, strategic, integrated and controlled“) zur Folge. Auf einen Aufbau analog der KMU-Lebenszyklen wird darüber hinaus bewusst verzichtet, da ein solcher starke Überschneidungen und Parallelen aufweist und dadurch der Code relativ lang und kompliziert würde.⁹⁷¹ Zudem wird aus der qualitativen Inhaltsanalyse erkennbar, dass die eigentlichen Corporate Governance Empfehlungen für alle KMU-Grössen relativ ähnlich sind, die situative Ausgestaltung und der Detaillierungsgrad aber sowieso unternehmensindividuell abhängig vom entsprechenden Lebenszyklus und der Führungsstruktur definiert werden muss. Viel sinnvoller als die Strukturierung der Empfehlungen nach verschiedenen Lebenszyklen, erscheint die Erarbeitung von Musterdokumenten und Checklisten für verschiedene Unternehmensgrössen oder Lebenszyklen. Die Erkenntnisse aus der Grundlagenerarbeitung werden in einem ersten Entwurf „Internationaler Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“ vollständig abgebildet. Dieser erste Entwurf ist in *Anhang 2 Erster Entwurf der „Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“* enthalten.

⁹⁷¹ Vgl. bspw. den Code aus Hong Kong, der nach einer expliziten Lebenszyklus-Betrachtung aufgebaut ist, Hong Kong Institute of Directors (2009), aber dadurch viele Parallelen aufweist.

3 Empirische Überprüfung der theoretisch erarbeiteten Corporate Governance Prinzipien

3.1 Untersuchungsvorbereitung

3.1.1 Untersuchungsziel

Die theoretisch erarbeiteten internationalen Corporate Governance Prinzipien sollen im Rahmen einer umfassenden empirischen Umfrage evaluiert und bewertet werden. Ziel dieser web-basierten Umfrage ist herauszufinden:

- welche Corporate Governance Prinzipien international relevant sind und einheitlich definiert werden können sowie
- welche Prinzipien eine unterschiedliche Bedeutung bzw. Ausprägung haben und lokal angepasst werden müssen.

Basierend auf den Resultaten dieser empirischen Umfrage wird der erste Entwurf⁹⁷² der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU überarbeitet und finalisiert. Es muss aber berücksichtigt werden, dass auch diese überarbeitenden Empfehlungen keinen „one size fits all“-Ansatz darstellen werden, denn diesen gibt es nur in der Theorie. In der Praxis ist ein solcher nicht anwendbar, da die situativen Spezifika wie bspw. gesetzliche Vorschriften, das lokale Finanzsystem oder die typische Eigentümerstruktur berücksichtigt werden müssen.⁹⁷³ Deshalb sollen aus dieser Studie bewusst internationale *Corporate Governance Best Practice Empfehlungen* und nicht ein internationaler *Corporate Governance Kodex* resultieren. Best Practice Empfehlungen sind allgemeiner und können an die spezifischen Anforderungen eines Landes bzw. eines Unternehmens situativ angepasst werden, während Kodizes spezifische, bindende Vorschriften und Regeln enthalten, die keine situativen Anpassungen erlauben.⁹⁷⁴ Diese internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen sollen als Basis zur Entwicklung nationaler Empfehlungen dienen, bzw. unternehmensspezifisch adaptierbar sein (sog. „*Glokaler Ansatz*“⁹⁷⁵). Dadurch soll ermöglicht werden, dass die individuellen nationalen Anforderungen, Gesetze und Richtlinien

⁹⁷² Vgl. Anhang 2 Erster Entwurf der „Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“.

⁹⁷³ Vgl. Carver (2010), p. 152; Davies (2008), p. 539. Vgl. ferner Monks & Minow (2011), p. 348 ff.

⁹⁷⁴ Vgl. Becker & Ulrich (2008), S. 267.

⁹⁷⁵ In diesem Kontext bedeutet der glokale Ansatz, dass im Prinzip globale Empfehlungen definiert werden, wobei bei der Umsetzung situativ lokale Gegebenheiten berücksichtigt werden. Vgl. dazu Hilb (2009), p. 5 f.. Vgl. ferner Hilb (2011), S. 22.

berücksichtigt werden, während gleichzeitig ein gewisser internationaler Minimalstandard erreicht werden kann.⁹⁷⁶

3.1.2 Untersuchungszielgruppe

Eine repräsentative, internationale Umfrage durchführen zu können, ist mit Herausforderungen verbunden. Es gibt nur wenige Institutionen, die international vertreten sind und gleichzeitig zu diesem Thema repräsentative Aussagen machen können. Mit dem internationalen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen *PricewaterhouseCoopers (PWC)* konnte ein idealer international tätiger Partner gewonnen werden, der sich weltweit in mehreren Teams spezifisch mit KMU-relevanten Themen auseinandersetzt.

Die Umfrage wurde weltweit an 68 Partner bzw. Länderchefs der einzelnen Regionen versandt. All diese Personen sind KMU-Experten, die die lokalen KMU-spezifischen Besonderheiten, Anforderungen und Gegebenheiten bestens kennen.

3.1.3 Methodisches Vorgehen

3.1.3.1 Überblick

Wie in *Kapitel 13 Methodik* erläutert, werden in dieser Studie sowohl qualitative als auch quantitative Methoden angewendet. Nachdem für die Grundlagenerarbeitung ein rein qualitatives Vorgehen, die qualitative Inhaltsanalyse, gewählt wurde, erfolgt die empirische Umfrage gemäss einem quantitativen Vorgehen. Das bereits bestehende, theoretisch erarbeitete Wissen bezüglich der KMU Corporate Governance Prinzipien kann so international einheitlich überprüft werden und die Bedeutung der einzelnen Prinzipien wird quantifizierbar.⁹⁷⁷

Die im Rahmen der Grundlagenerarbeitung theoretisch erarbeiteten Corporate Governance Prinzipien werden mit Hilfe einer standardisierten web-basierten Umfrage überprüft und bewertet. Die web-basierte Umfrage hat gegenüber dem traditionellen Papierfragebogen den Vorteil, dass die Umfrageteilnehmenden überall und jederzeit erreicht werden können, was bei einer Umfrage mit einer internationalen Zielgruppe sehr hilfreich ist. Zudem gibt es keine zeitlichen Verzögerungen bei der Auswertung, da die Umfrageergebnisse direkt nach Beantwortung des Fragebogens online verfügbar sind. Oft wird als Nachteil der web-basierten Umfrage die relativ tiefe Rücklaufquote ge-

⁹⁷⁶ Vgl. dazu auch Anand (2008), p. 148. Vgl. ferner Zöllner (2007), S. 278 ff..

⁹⁷⁷ Vgl. Eisenhardt (1989b), p. 538 ff.; Ghauri & Grønhaug (2005), p. 109.

nannt.⁹⁷⁸ Wie aus *Kapitel III.1.3.6 Rücklauf* eindeutig erkennbar, hat sich dieser anscheinende Nachteil bei dieser Umfrage nicht bewahrheitet.

In den folgenden Kapiteln wird das konkrete Vorgehen detaillierter beschrieben.

3.1.3.2 Fragebogaufbau

Der erste Entwurf der „Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“⁹⁷⁹ diente als Ausgangslage des Fragebogens. Ziel war, die Bedeutung sowie teilweise explizite Ausformulierung jedes der theoretisch definierten Corporate Governance Prinzipien im Rahmen einer empirischen Frage zu überprüfen. Der Fragebogen gliederte sich in fünf Bereiche. Vier dieser Bereiche widerspiegeln die Struktur der eigentlichen Empfehlungen:

1. Fragen zur situativen Dimension
2. Fragen zur strategischen Dimension
3. Fragen zur integrierten Dimension
4. Fragen zur Kontroll-Dimension.

Der fünfte Bereich enthält allgemeine Fragen zur Corporate Governance und bot die Möglichkeit für zusätzliche Ergänzungen.

3.1.3.3 Fragebogendesign

Der Fragebogen⁹⁸⁰ wurde mit Hilfe des Online-Programms *Unipark* erarbeitet.⁹⁸¹ Dieses Programm ist sehr benutzerfreundlich und über das Internet für jedermann einfach zugänglich. Der Fragebogen wurde nur in englischer Sprache zur Verfügung gestellt, der Firmensprache von PricewaterhouseCoopers. Die Beantwortung des Fragebogens dauerte 15-20 Minuten und die Antworten wurden anonymisiert.

Es wurden mehrheitlich intervallskalierte Fragen verwendet, um die Bedeutung der einzelnen Prinzipien abzufragen. Die vorgegebenen Antworten folgten einer Likert-Skala mit sechs Antwortmöglichkeiten. Die gerade Skala hat den Vorteil, dass es keine Mittelkategorie und damit keine Fluchtkategorie gibt. Die Antwortenden werden

⁹⁷⁸ Vgl. Welker, Werner & Scholz (2005), S. 75 ff.; Sue & Ritter (2007), p. 1 ff.

⁹⁷⁹ Vgl. *Anhang 2 Erster Entwurf der „Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“*.

⁹⁸⁰ Der vollständige Fragebogen ist in *Anhang 3 Fragebogen* abgebildet.

⁹⁸¹ Vgl. www.unipark.de.

dadurch forciert, sich eine Meinung zum Thema zu bilden, wobei andererseits die Gefahr besteht, dass einfach irgendeine Antwort gegeben wird.⁹⁸²

Weiter enthielt der Fragebogen einige nominalskalierte Fragen, um herauszufinden, welche Elemente für einige der vordefinierten Prinzipien von Bedeutung sind. Diese Fragen mit Mehrfach-Antwortmöglichkeiten wurden randomisiert. Am Ende jedes Themenblocks stand es den Experten zudem offen, weitere, ergänzende Kommentare und Bemerkungen anzufügen.

3.1.3.4 Pretest

Bevor die eigentliche Feldphase gestartet wurde, wurde ein Pretest mit vier Forschenden und einem PWC-Experten durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Pilot-Umfragen wurden analysiert und die daraus resultierenden Erkenntnisse bei der finalen Ausarbeitung der Umfrage berücksichtigt.

3.1.3.5 Feldphase

Dieses Projekt wurde den als Zielgruppe definierten Experten von PricewaterhouseCoopers bereits im November 2011 an einer globalen Konferenz in Shanghai, mit dem Hinweis und der Bitte zur Teilnahme an der Umfrage, kurz vorgestellt. Die Umfrage wurde schliesslich am 5. Januar 2012 per Email an alle als Zielgruppe definierten Experten versandt. Diese Email war unterzeichnet durch den Global Middle Market Leader und den Swiss Middle Market Leader von PWC sowie die Autorin dieser Dissertation. Am 18. und 24. Januar 2012 wurde ein Erinnerungsmail versandt, um die Rücklaufquote weiter erhöhen zu können. Am 6. Februar 2012 wurde die Feldphase beendet.

3.1.3.6 Rücklauf

Von den 68 Partnern, die zur Teilnahme an der Untersuchung aufgefordert wurden, haben 53 Experten mit der Beantwortung der Umfrage begonnen. Acht Experten mussten bei der finalen Auswertung ausgeschlossen werden, da sie die Beantwortung der Umfrage schon kurz nach Beginn abgebrochen haben. 37 der Experten haben die Umfrage bis zum Schluss ausgefüllt, wobei vier Experten keine Länderangabe gemacht haben und damit bei den regionenspezifischen Auswertungen nicht berücksichtigt werden konnten. Für die nicht regionenspezifischen Auswertungen wurden alle 45

⁹⁸² Vgl. Porst (2009), S. 75 ff.

Experten berücksichtigt, sofern diese auch nur die entsprechende Frage beantwortet hatten.⁹⁸³

3.1.3.7 Auswertung der Umfrage

Die Auswertung der web-basierten Umfrage erfolgte mit Hilfe der statistischen Analysesoftware SPSS. Die Antworten der Experten wurden von der verwendeten Umfragesoftware Unipark direkt kodiert und standen als SPSS-Datensatz zur Verfügung. Dieser Datensatz wurde bereinigt und konnte anschliessend mit dem SPSS-Programm ausgewertet werden. Für sämtliche Variablen wurden Häufigkeitstabellen erstellt, die eine erste Grobinterpretation der Resultate ermöglichten. Die nominalskalierten Variablen wurden mit Hilfe dieser Häufigkeitstabellen ausgewertet. Die intervallskalierten Variablen wurden anschliessend mit Mittelwertanalysen regionenspezifisch ausgewertet. Die Ergebnisse dieser Mittelwertanalysen beziehen sich nur auf die Experten, die ihr Herkunftsland angegeben haben. Die wenigen offenen Antworten und Kommentare wurden schriftlich erfasst und bei der Diskussion der statistischen Resultate ergänzend berücksichtigt.

3.1.4 Untersuchungsgrenzen

Der web-basierte Fragebogen ist ein eindimensionales Vorgehen, das keine Klärung unklarer Fragen oder weiteres Nachfragen zulässt. Diese spezifische Umfrage wurde nur innerhalb eines Unternehmens durchgeführt. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass gewisse Aussagen mit den Interessen dieses Unternehmens korrelieren. Zudem hat pro Land in der Regel nur ein Experte den Fragebogen beantwortet. Es muss berücksichtigt werden, dass die Meinung eines Experten möglicherweise nicht immer hundertprozentig die Landesmeinung wiedergeben kann. Deshalb wird es auch nicht möglich sein, basierend auf diesen Ergebnissen direkt länderspezifische Empfehlungen abzuleiten.

Im Rahmen dieser Dissertation war es zudem nicht möglich, die landeskulturellen Spezifika sowie die lokalen Gesetze und Richtlinien zu berücksichtigen. Die Auswertungen stellen reine Feststellungen in Bezug auf die Expertenaussagen dar, ohne dass eine zusätzliche kulturelle Interpretation bzw. ein Angleich an die lokale Gesetzgebung erfolgte.

⁹⁸³ Vgl. auch *Kapitel III.2.1.2 Übersicht der teilnehmenden Länder*.

3.2 Untersuchungsergebnisse der standardisierten Umfrage

3.2.1 Allgemeine Erkenntnisse

3.2.1.1 Übersicht

Die Auswertung der empirischen Umfrage erfolgt analog zur Struktur der theoretisch erarbeiteten Corporate Governance Best Practice Empfehlungen. Diese Struktur ermöglicht, dass die empirischen Ergebnisse direkt in die finale Ausarbeitung der Empfehlungen einfließen können.

Im Anschluss an die Präsentation und Auswertung der Ergebnisse je Corporate Governance Prinzip wird direkt erläutert, welche Folgerungen für das jeweilige Corporate Governance Prinzip gezogen werden. Falls das theoretisch definierte Corporate Governance Prinzip, basierend auf den empirischen Ergebnissen, angepasst wird, werden diese Änderungen in *kursiver Schrift* hervorgehoben.

3.2.1.2 Übersicht der teilnehmenden Länder

Die *Tabelle 60* gibt eine Übersicht über die Herkunftsländer der Experten. Die Experten wurden gemäss ihrer Herkunftsländer in Regionen eingeteilt, um regionenspezifische Auswertungen erstellen zu können. Diese Regionen widerspiegeln die sechs Kontinente.

Tabelle 60: Übersicht der teilnehmenden Länder

Region / Kontinent	Land	Anzahl Experten pro Region
Europa	Belgien, Zypern, Frankreich, Deutschland [2], Island, Irland, Italien, Malta, Niederlande, Norwegen [2], Spanien, Schweiz, UK	15
Nord- und Mittelamerika	Kanada, Jamaika, Mexiko, USA	4
Südamerika	Argentinien, Brasilien, Paraguay, Peru	4
Afrika	Südafrika	1
Asien	China, Indien, Südkorea [2], Taiwan, UAE	6
Ozeanien	Australien, Neuseeland, Tahiti	3
Keine Angabe des Landes	-	12
Total		45

Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus der *Tabelle 60* direkt ersichtlich ist, konnte aus der Region Afrika trotz mehrmaliger Nachfrage nur ein Experte für die Beantwortung dieser Umfrage gewonnen werden. Um eine korrekte Länderzuordnung und einen, soweit als möglich, umfassenden Überblick aller Regionen gewährleisten zu können, wurde die Region Afrika trotzdem bewusst separat ausgewiesen. Diese Resultate müssen aber mit Vorbehalt interpretiert werden, insbesondere auch, weil diese Region häufig von der Meinung der Grundgesamtheit abweicht. Bei der Diskussion der Ergebnisse wird aus den genannten Gründen nicht spezifisch auf die Region Afrika eingegangen. Bevor diese Empfehlungen in Afrika publiziert werden, wäre es von Vorteil nochmals eine umfassende Überprüfung vorzunehmen.⁹⁸⁴

Die folgende *Abbildung 6* stellt die Herkunftsländer der Experten graphisch dar.

⁹⁸⁴ Wie in *Kapitel II4.2 Nationale Empfehlungen für Publikumsgesellschaften* erläutert, gehört Afrika im Bereich der Corporate Governance Empfehlungen zu den führenden Nationen (vgl. auch Institute of Directors in Southern Africa & King Committee on Governance (1994, 2002, 2009)). Umso mehr ist erstaunlich, dass die Umfrageergebnisse aus der Region Afrika teilweise so stark von den theoretischen Erkenntnissen (z.B. bezüglich der Vermeidung von Interessenkonflikten) abweichen.

Abbildung 6: Graphische Darstellung der teilnehmenden Länder

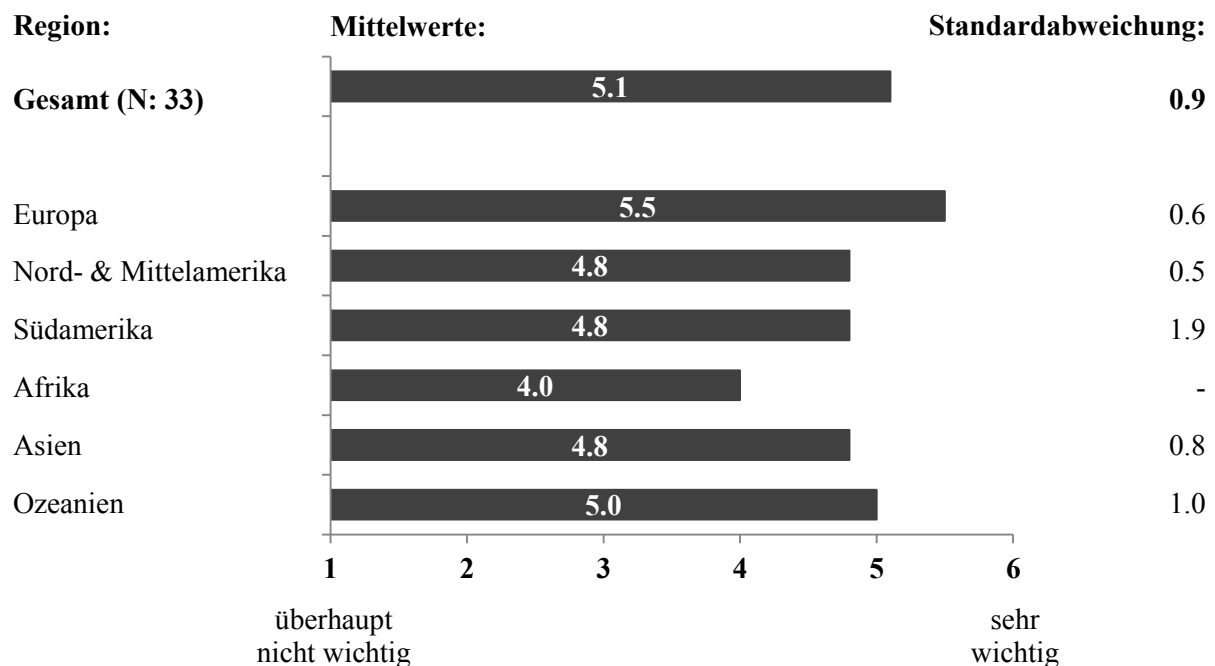
Quelle: Eigene Darstellung

Daraus wird erkennbar, dass mit Ausnahme vom Kontinent Afrika sowie Osteuropa und Russland viele relevante Regionen in dieser Umfrage berücksichtigt werden konnten.

Da pro Land aber mehrheitlich nur ein Experte an der Umfrage teilgenommen hat, ist diese Auswertung nicht repräsentativ. Sie ermöglicht aber eine interessante erste Tendenzanalyse. Um repräsentativere Ergebnisse zu erhalten, müsste diese Umfrage mit einer grösseren, heterogeneren Grundgesamtheit wiederholt werden.

3.2.1.3 Bedeutung der Corporate Governance für KMU

Die Fachliteratur sowie die qualitative Inhaltsanalyse belegen eindeutig, dass die wirksame Corporate Governance auch für Klein- und Mittelunternehmen äusserst relevant ist. Im Rahmen der Umfrage wurde diese theoretische Erkenntnis empirisch überprüft. Wie *Abbildung 7* eindeutig zeigt, ist die Corporate Governance für KMU auch gemäss den Experten von grosser Bedeutung.

Abbildung 7: Bedeutung der guten Corporate Governance für KMU

Quelle: Eigene Darstellung

Alle Experten sind sich einig, dass die gute Corporate Governance für KMU wichtig ist (*Mittelwert 5.1* mit einer geringen *Standardabweichung* von *0.9*). Regional betrachtet, wird der Corporate Governance für KMU in Europa (*Mittelwert 5.5*) und Ozeanien (*Mittelwert 5.0*) die höchste Bedeutung beigemessen, gefolgt von Asien und Amerika (*Mittelwert je 4.8*).

Die Bedeutung des ersten theoretisch definierten Prinzips „Governance Framework“ kann für alle Regionen eindeutig empirisch bestätigt werden. Dieses Prinzip wird nicht weiter angepasst.

Governance Framework

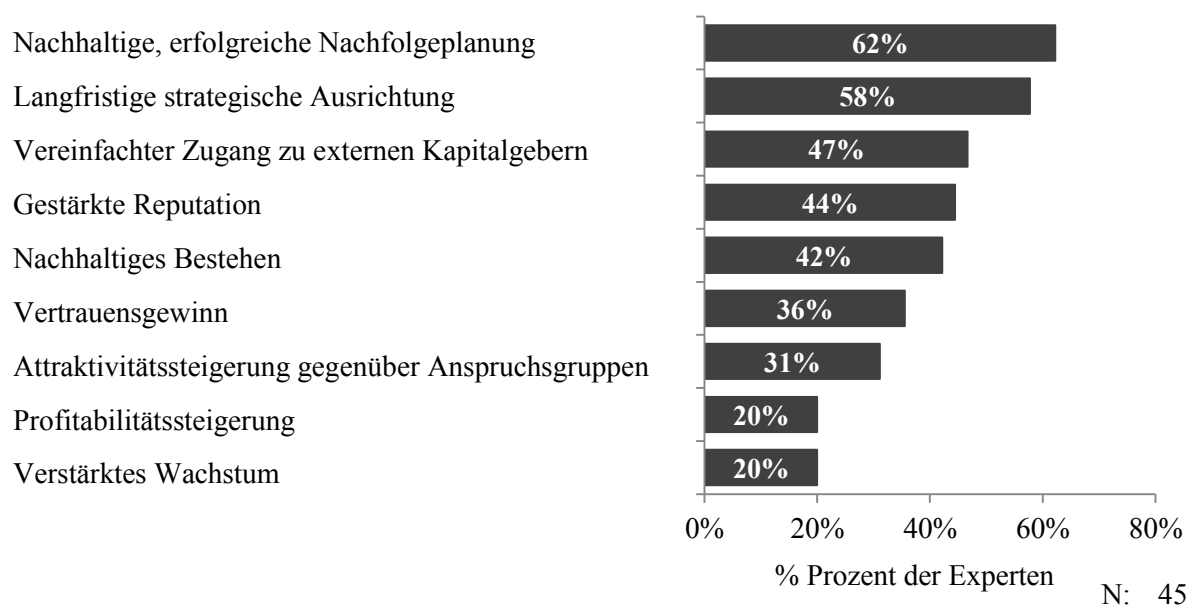
Jedes KMU muss die nationalen Gesetze und Vorschriften befolgen. Es wird empfohlen, dass KMU situativ, basierend auf diesen Empfehlungen, eine wirksame Führungs- und Aufsichtsstruktur definieren und implementieren. Das Board sollte jährlich eine Evaluation dieser Führung und Aufsicht im KMU durchführen.

3.2.1.4 Zielsetzung

Aus der Fachliteratur wurde erkennbar, dass mit der guten Corporate Governance für KMU andere Zielsetzungen verfolgt werden als in Grossunternehmen. Die qualitative Inhaltsanalyse führte diverse Vorteile der Corporate Governance in KMU zu Tage. Die

Experten wurden gebeten, die nach ihrer Meinung wichtigsten Vorteile zu markieren. In *Abbildung 8* sind die Vorteile der guten Corporate Governance für KMU, nach abnehmender Bedeutung, aufgeführt.

Abbildung 8: Vorteile der guten Corporate Governance für KMU



Quelle: Eigene Darstellung

Gemäss den Experten sind die wichtigsten Vorteile der guten Corporate Governance für KMU die *nachhaltige, erfolgreiche Nachfolgeplanung* (62% der Experten), die *langfristige strategische Ausrichtung* (58% der Experten) sowie der *vereinfachte Zugang zu externen Kapitalgebern* (47% der Experten). Am wenigsten erkannt und erwartet werden, dass durch die Corporate Governance eine *Profitabilitäts- und Wachstumssteigerung* (je 20% der Experten) erzielt werden kann. Damit ist erkennbar, dass in KMU durch gute Corporate Governance vor allem nachhaltige, langfristige Zielsetzungen angestrebt werden. Diese Erkenntnis steht im Gegensatz zu den eher kurzfristigen Corporate Governance Zielen wie der Profitabilitäts- und Wachstumssteigerung, die häufiger im Fokus der Grossunternehmen stehen. Die theoretisch definierte Zielsetzung wird basierend auf diesen Erkenntnissen weiter angepasst:

Zielsetzung

Diese Empfehlungen dienen als griffiges und einfaches Führungsinstrument für (familiengeführte) Klein- und Mittelunternehmen und enthalten Best Practice Hinweise zur Einführung einer verantwortungsbewussten und nachhaltigen Führungs- und Aufsichtsstruktur.

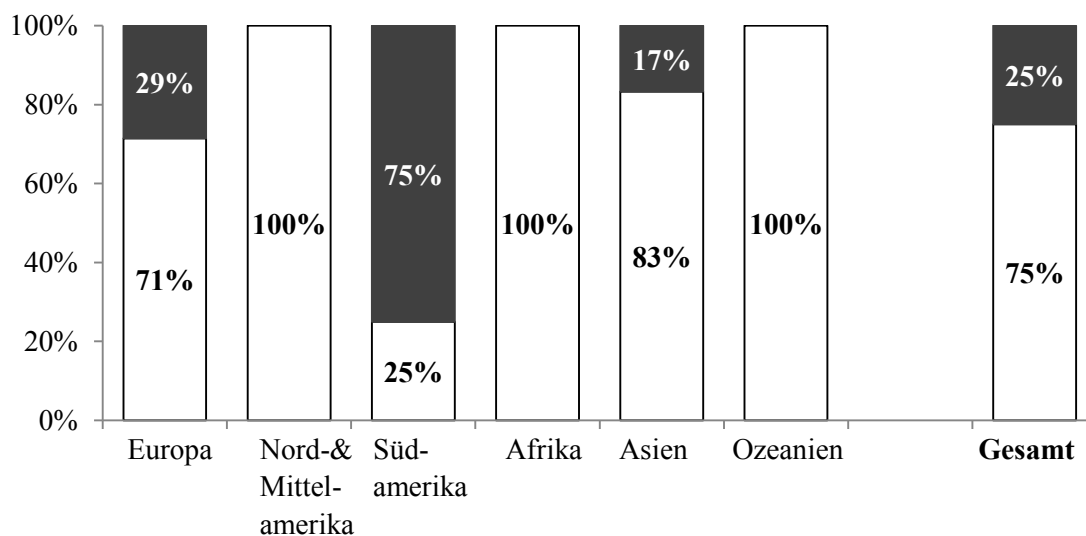
Mit einer professionalisierten Führungs- und Aufsichtsstruktur sollten in KMU optimalerweise folgende Ziele erreicht werden:

- Nachhaltige, erfolgreiche Nachfolgeplanung
- Langfristige strategische Ausrichtung
- Vereinfachter Zugang zu externen Kapitalgebern
- Gestärkte Reputation und Vertrauensgewinn
- Nachhaltiges Bestehen
- Attraktivitätssteigerung gegenüber Anspruchsgruppen, insbesondere Mitarbeitende

3.2.1.5 Implementierungsvorgehen

Nachdem eindeutig erkennbar wurde, dass Corporate Governance auch für KMU wichtig ist, sollte festgelegt werden, ob Corporate Governance Empfehlungen für KMU gesetzlich verpflichtend oder gemäss dem Prinzip der Selbstregulierung umgesetzt werden sollten. Der qualitative Inhaltsvergleich der ausgewählten Corporate Governance Empfehlungen hat eindeutig ergeben, dass die Umsetzung solcher Empfehlungen freiwillig (sog. Selbstregulierung) sein sollte. Wie aus *Abbildung 9* ersichtlich ist, wird diese These von einer Mehrheit der Experten (75% der Experten) unterstützt.

Abbildung 9: Implementierung der Corporate Governance Empfehlungen für KMU



N:	32
Modus Gesamt:	1

- Prinzip der Selbstregulierung (1)
- Gesetzlich verpflichtend (2)

Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten aus den Regionen Nord- und Mittelamerika, Afrika und Ozeanien sind eindeutig der Meinung, dass Corporate Governance Empfehlungen gemäss dem Prinzip der Selbstregulierung definiert werden sollten. Aber überraschenderweise werden immerhin von einem Viertel der Experten gesetzlich verpflichtende Corporate Governance Empfehlungen für KMU gegenüber dem Prinzip der Selbstregulierung bevorzugt. Diese Tendenz zu gesetzlich verpflichtenden Empfehlungen wird vorwiegend durch die Region Südamerika (75% der Experten) sowie von einer Minderheit der Experten aus Europa (29% der Experten) und Asien (17% der Experten) unterstützt.

Da die Mehrheit der Experten aber der Meinung ist, dass das Prinzip der Selbstregulierung empfohlen werden sollte, wird das theoretisch definierte Prinzip „Der grosse Wert der Selbstregulierung“ nicht weiter angepasst. Offen bleibt aber, ob zukünftig, insbesondere für die Region Südamerika, eine regionale Anpassung hin zu gesetzlich verpflichtenden Empfehlungen notwendig sein wird.

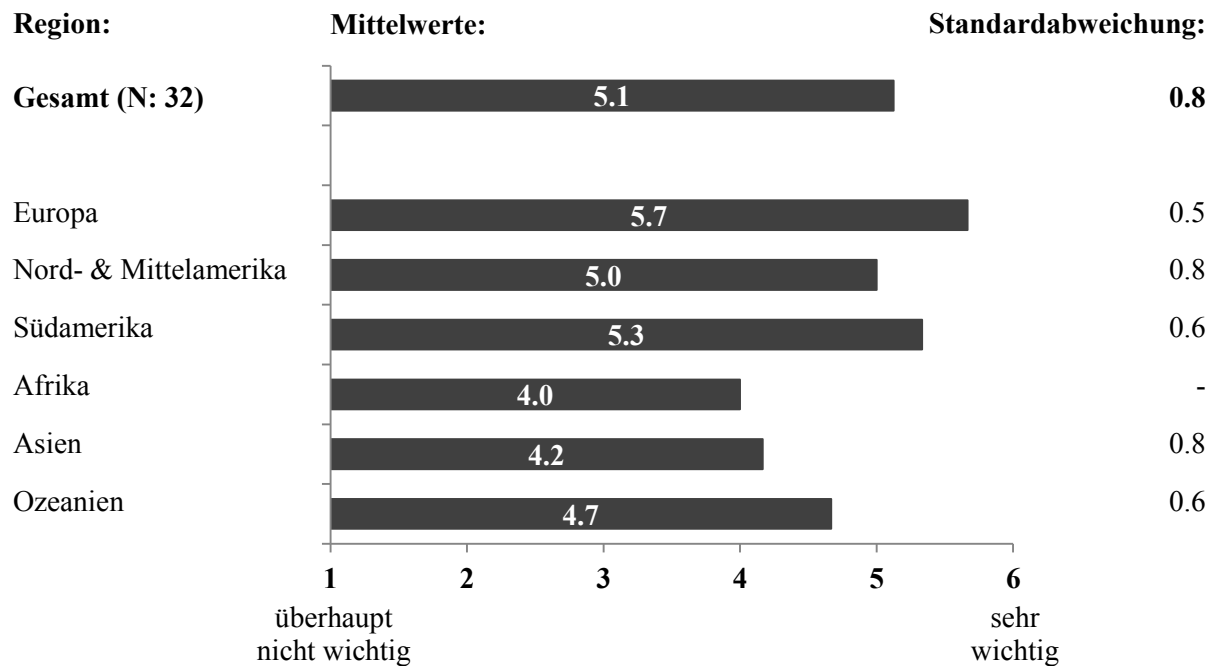
Der grosse Wert der Selbstregulierung

KMU sind äusserst heterogen und je nach Branche und Lebenszyklus mit unterschiedlichen Anforderungen und Herausforderungen an Führung und Aufsicht konfrontiert. Ziel dieser Best Practice Empfehlungen ist deshalb eine auf Selbstregulierung statt auf staatlichen Regeln aufbauende Führung und Aufsicht von Klein- und Mittelunternehmen. Die Umsetzung dieser Empfehlungen ist nicht Pflicht, vielmehr sollen diese als Mittel zur Reflexion dienen und im Sinne einer Checkliste bzw. eines Referenzdokuments angewendet werden.

3.2.2 Umfrageergebnisse zu der situativen Dimension

3.2.2.1 Vertretung der Eignerinteressen

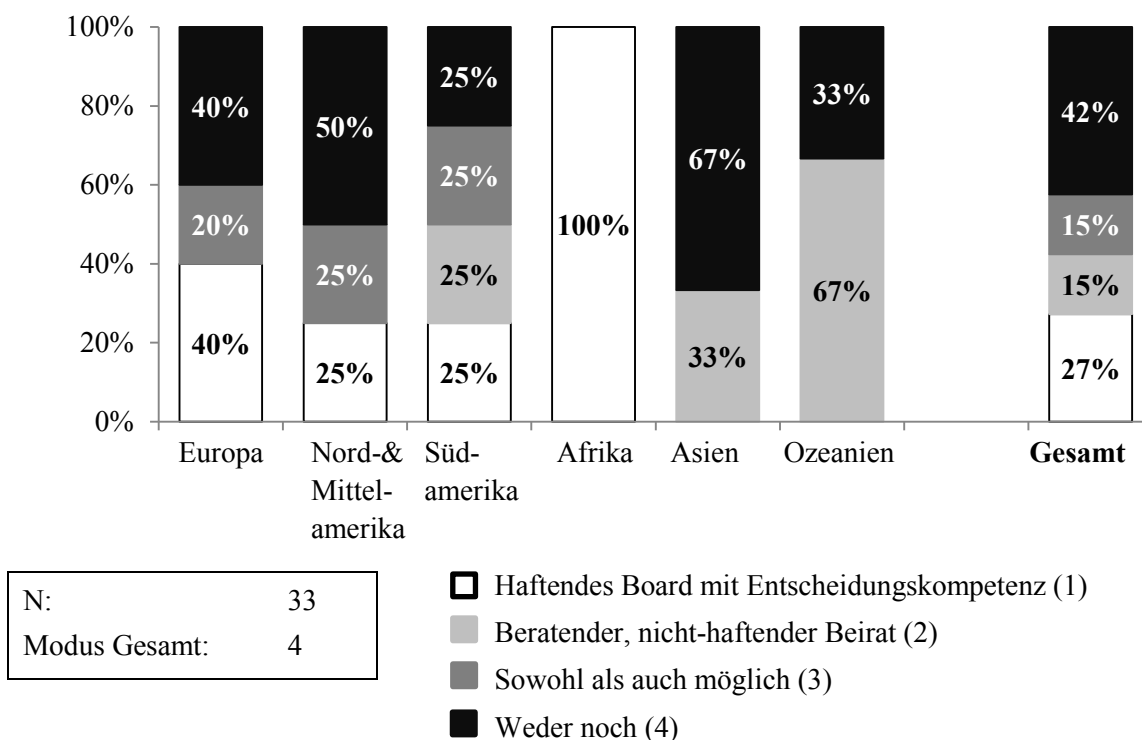
Einer der zentralsten Bereiche der Corporate Governance Diskussion ist die adäquate Vertretung der Eignerinteressen. In KMU sind zwar die Eigentümer häufig auch gleichzeitig verantwortlich für die Geschäftsleitung, sodass Interessenkonflikte weniger häufig auftreten. Trotzdem kann es sinnvoll sein, dass auch in KMU ein Board bzw. Beirat gebildet wird. Wie aus *Abbildung 10* ersichtlich wird, sind sich auch die Experten einig, dass ein Board in KMU wichtig ist (*Mittelwert 5.1* mit einer geringen *Standardabweichung* von *0.8*).

Abbildung 10: Bedeutung eines Boards in KMU

Quelle: Eigene Darstellung

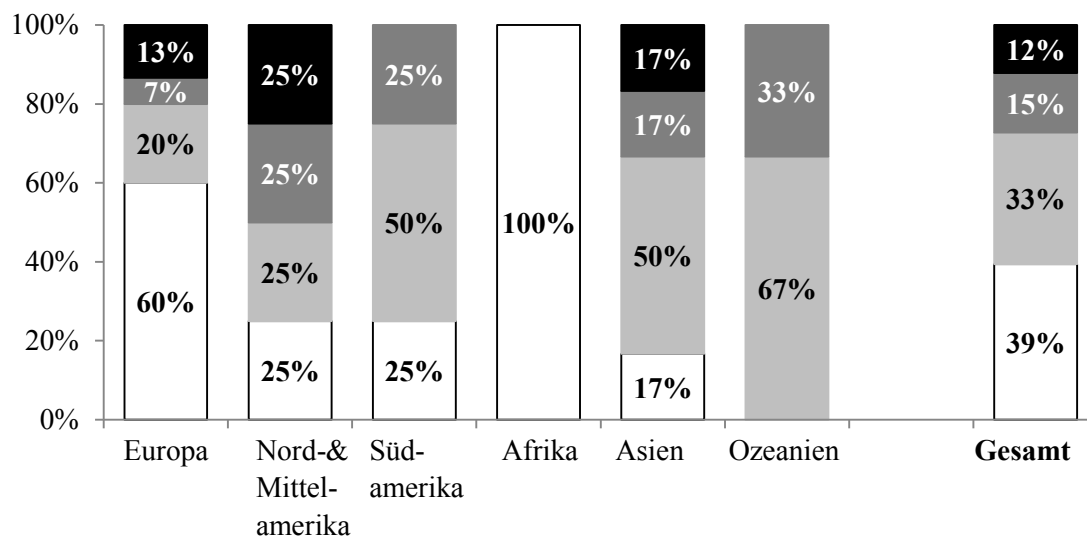
Marginale regionale Unterschiede sind erkennbar. So ist die Bedeutung des Boards in Europa eindeutig am höchsten (*Mittelwert 5.7*) und in Asien (*Mittelwert 4.2*) und Afrika (*Mittelwert 4.0*) am geringsten. Einige Experten haben ergänzend bemerkt, dass Boards in KMU nicht als Pflicht sondern vielmehr als Chance wahrgenommen werden sollten. Boards können gemäss den Experten Wachstum generieren, können die Geschäftsleitung herausfordern und zur Reduktion des Konfliktpotentials beitragen.

Nachdem eindeutig klar ist, dass Boards auch in Klein- und Mittelunternehmen von Bedeutung sind, stellt sich die Frage, ob unterschiedliche Unternehmensgrössen auch unterschiedliche Board-Arten implizieren. Gemäss der qualitativen Inhaltsanalyse ist für kleinere Unternehmen ein nicht-haftender Beirat und für grössere, zunehmend komplexere Unternehmen ein haftendes Board sinnvoll. Die Experten wurden gefragt, welche Board-Art sie für unterschiedliche Unternehmensgrössen bevorzugen.

Abbildung 11: Board-Arten in Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeitende)

Quelle: Eigene Darstellung

42% der Experten sind der Meinung, dass es in Kleinstunternehmen weder ein Board noch ein Beirat braucht. Überraschend ist, dass nur 15% der Experten, vorwiegend in Ozeanien und Asien, einen beratenden, nicht-haftenden Beirat empfehlen, während 27% der Experten, insbesondere in der Region Europa, auch bereits für Kleinstunternehmen ein haftendes Board mit Entscheidungskompetenz vorsehen.

Abbildung 12: Board-Arten in kleinen Unternehmen (10-49 Mitarbeitende)

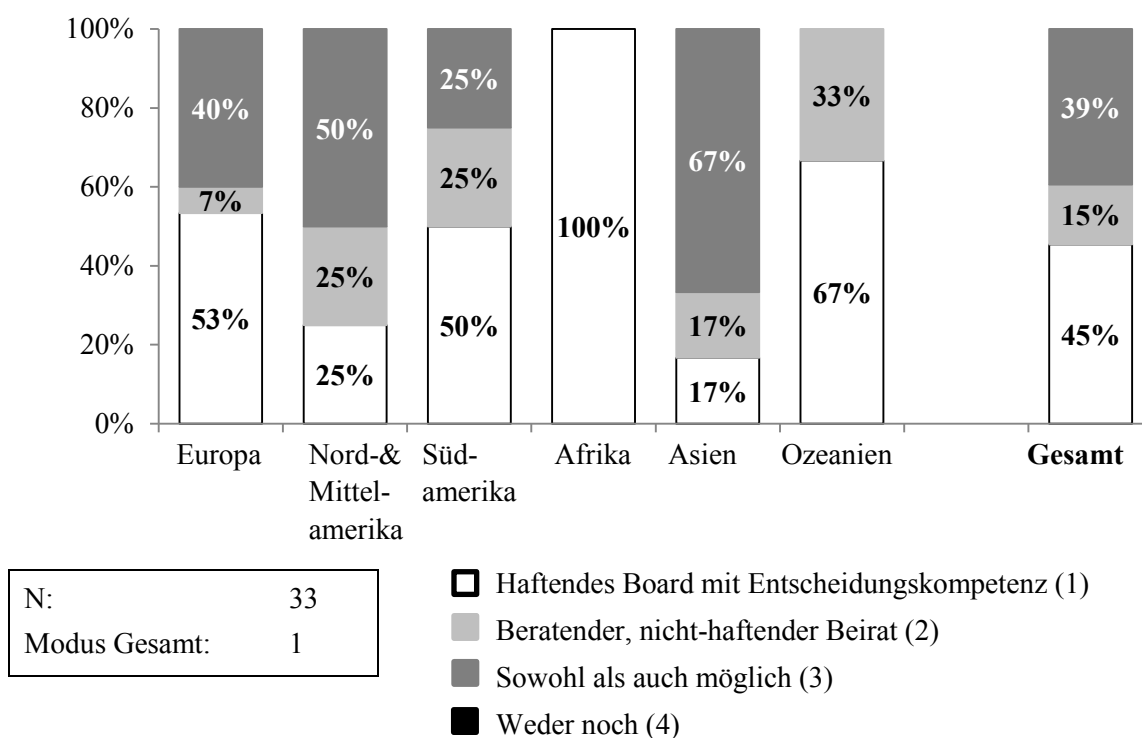
N:	33
Modus Gesamt:	1

- Haftendes Board mit Entscheidungskompetenz (1)
- Beratender, nicht-haftender Beirat (2)
- Sowohl als auch möglich (3)
- Weder noch (4)

Quelle: Eigene Darstellung

In kleinen Unternehmen werden laut den Experten in etwa gleichmässig ein haftendes Board (39%) bzw. ein beratender, nicht-haftender Beirat (33%) empfohlen, nur eine Minderheit (12%)⁹⁸⁵ spricht sich für gar kein Board bzw. keinen Beirat aus. In Europa (60%) wird für kleine Unternehmen tendenziell eher ein haftendes Board empfohlen, während in Südamerika (50%), Asien (50%) und Ozeanien (67%) von den Experten ein beratender, nicht-haftender Beirat bevorzugt wird.

⁹⁸⁵ Dazu gehören Deutschland, die Niederlande, Südkorea und Kanada.

Abbildung 13: Board-Arten in mittleren Unternehmen (50-250 Mitarbeitende)

Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten sind eindeutig der Meinung, dass es in mittleren Unternehmen entweder ein haftendes Board (45%), einen beratenden, nicht-haftenden Beirat (15%) bzw. entweder oder (39%) braucht. Wiederum eindeutig für ein haftendes Board sprechen sich Europa (53%) sowie Südamerika (50%) und Ozeanien (67%) aus. Für die Regionen Nord- und Mittelamerika sowie Asien ist aus dieser Umfrage keine eindeutige Tendenz erkennbar.

Die erarbeiteten Empfehlungen sollen im Wesentlichen erst für Unternehmen ab zehn Mitarbeitenden Geltung haben.⁹⁸⁶ Deshalb haben die empirischen Erkenntnisse für Kleinunternehmen keinen direkten Einfluss auf die Empfehlungen. Für kleine und mittlere Unternehmen resultierte eindeutig, dass ein Board oder ein Beirat gebildet werden sollte. Aber es kann international nicht einheitlich festgelegt werden, ob einem Beirat oder einem Board der Vorzug gegeben werden sollte. Das theoretisch definierte Prinzip „Vertretung der Eigentümerinteressen“ muss lokal angepasst werden. Die internationalen Empfehlungen sollen die verschiedenen Möglichkeiten aufzeigen, deshalb wird das theoretisch definierte Prinzip im Moment nicht weiter angepasst.

⁹⁸⁶ Vgl. Kapitel 14.1.5 Arbeitsspezifische Definition der Klein- und Mittelunternehmen.

Vertretung der Eigentümerinteressen

Nicht-haftender Beirat für kleine Unternehmen

KMU, die gesetzlich nicht dazu verpflichtet sind, ein Board zu bilden, wird – bereits bei der Gründung – die Bildung eines nicht-haftenden, erfahrenen Beirats empfohlen. Dieser Beirat soll über spezifisches Fachwissen verfügen, der Geschäftsleitung beratend zur Seite stehen, Zugang zu einem erweiterten Netzwerk bieten und konstruktiv-kritische Fragen stellen, aber keine Entscheidungsbefugnis haben.

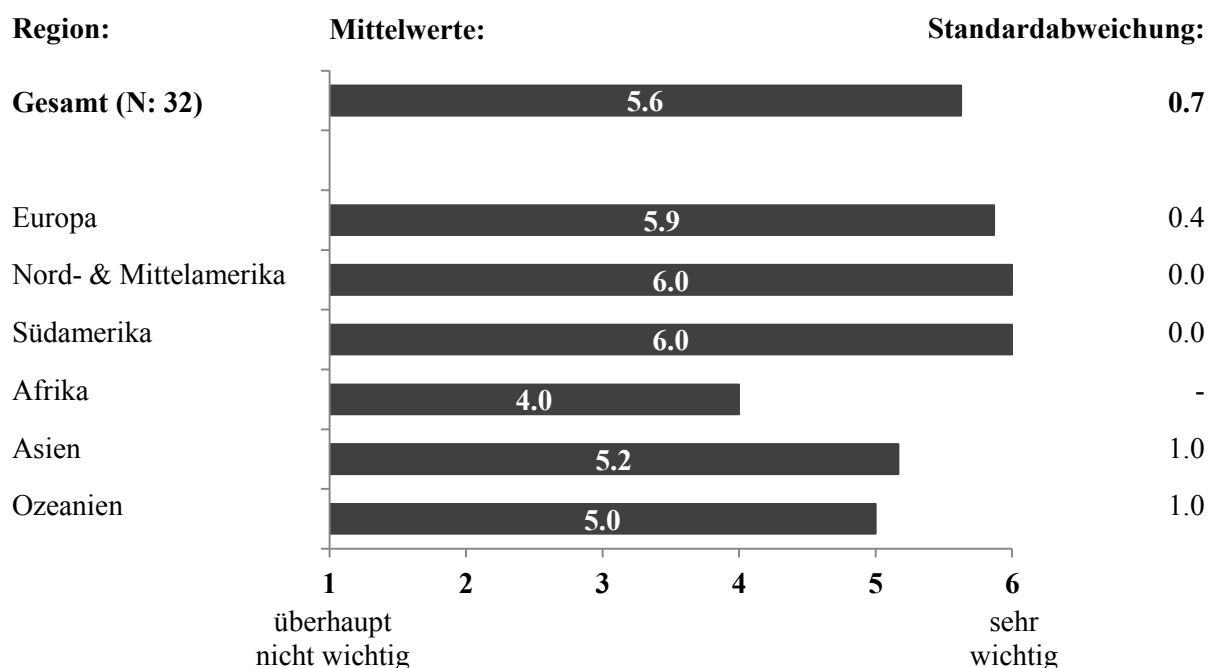
Haftendes Board

Mit wachsender Unternehmensgrösse und zunehmender Komplexität wird den KMU empfohlen, ein eigenständiges, haftendes Board zu bilden.

3.2.2.2 Vertretung der Familieninteressen

Die qualitative Inhaltsanalyse hat ergeben, dass nebst der Vertretung der Eigentümerinteressen in KMU auch die Vertretung der Interessen der Familien von Bedeutung ist, denn eine Vielzahl der KMU ist familiengeführt. Diese Annahme wurde empirisch überprüft und konnte eindeutig bestätigt werden.

Abbildung 14: Bedeutung der Vertretung der Familieninteressen in Familien-KMU

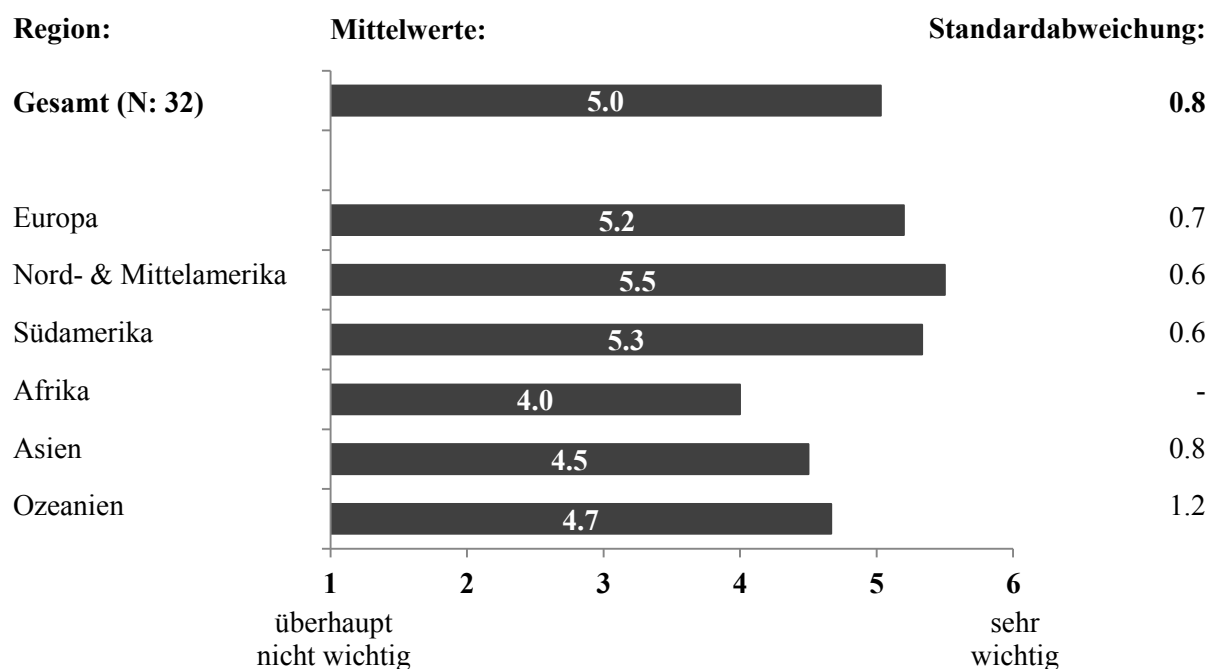


Quelle: Eigene Darstellung

Rund 90% der Experten sind der Meinung, dass die Regelung der Vertretung der Familieninteressen innerhalb des Familien-KMU wichtig bis sehr wichtig ist (*Mittelwert 5.6* mit einer geringen *Standardabweichung* von *0.7*). Ein Ergebnis, das, mit Ausnahme von Afrika (*Mittelwert 4.0*), in allen Regionen eindeutig positiv ausfällt.

Somit ist erwiesen, dass die Vertretung der Familieninteressen in KMU geregelt werden muss. Dabei stellt sich die Frage, wie die Familieninteressen am besten berücksichtigt werden können. Als Resultat der qualitativen Inhaltsanalyse wird sowohl die *Familienversammlung* bzw. in Familienunternehmen mit mehreren Familieneigentümern ein *Familienrat* empfohlen. Aus *Abbildung 15* wird ersichtlich, dass die Experten der Idee einer Familienversammlung zustimmen (*Mittelwert 5.0*).

Abbildung 15: Bedeutung der Familienversammlung zur Vertretung der Familieninteressen in Familien-KMU

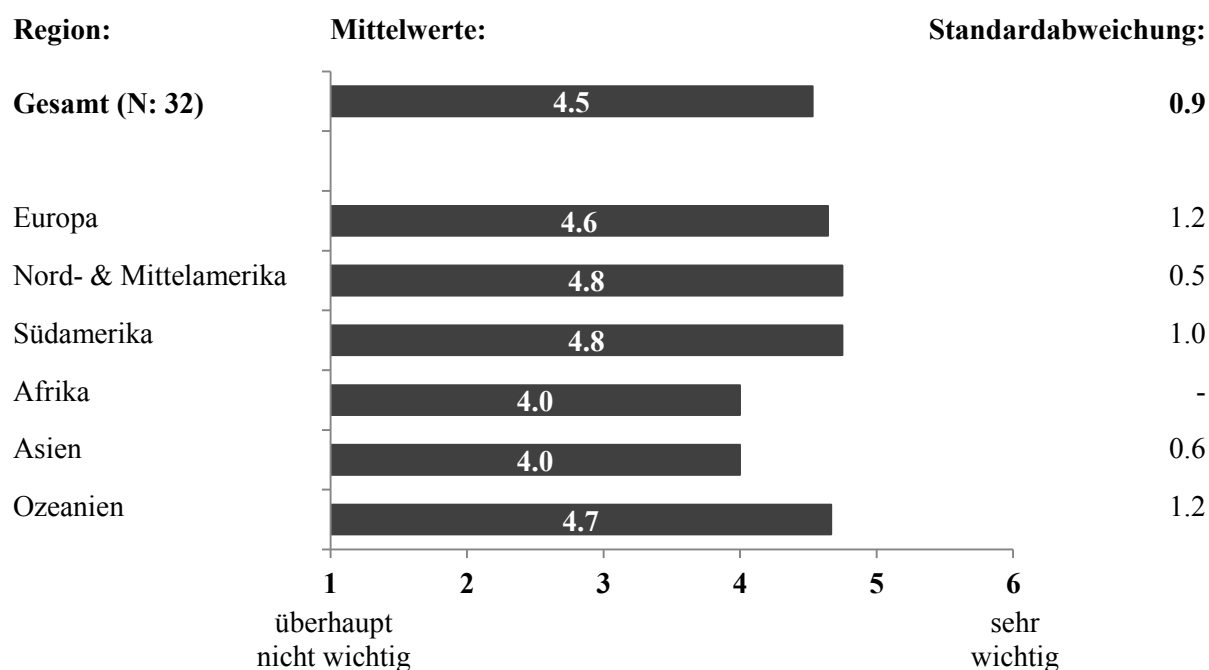


Quelle: Eigene Darstellung

Im Regionenvergleich hat die Familienversammlung in Afrika, Asien und Ozeanien eine etwas geringere Bedeutung als in Europa und Amerika. Die Experten aus Indien haben ergänzend bemerkt, dass es in Indien üblich ist, dass Familienmitglieder als Führungsverantwortliche von Abteilungen oder Funktionsbereichen mitwirken und ihre Interessen und Anliegen bereits dadurch vertreten können und die Familienversammlung somit weniger Bedeutung hat.

Nebst der Familienversammlung wird gemäss der qualitativen Inhaltsanalyse von einigen länderspezifischen Codes auch die Etablierung eines Familienrats empfohlen. Wie aus *Abbildung 16* ersichtlich wird, ist der Familienrat gemäss den Experten nicht unbedeutend, hat aber eine etwas weniger wichtige Bedeutung (*Mittelwert 4.5*) als die Familienversammlung (*Mittelwert 5.0*).

Abbildung 16: Bedeutung des Familienrats zur Vertretung der Familieninteressen in Familien-KMU



Quelle: Eigene Darstellung

Im regionalen Vergleich hat der Familienrat in Afrika und Asien (*Mittelwert je 4.0*) eine geringere Bedeutung als in den anderen Regionen (*Mittelwerte 4.6 - 4.8*).

Die empirischen Erkenntnisse in Bezug auf die Vertretung der Familieninteressen zeigen deutlich, dass es für Familien-KMU äusserst wichtig ist, dass die Interessen der Familie adäquat wahrgenommen und vertreten werden. Kleineren Familien-KMU wird die Einführung einer Familienversammlung, analog zur Eigentümerversammlung, empfohlen. Grössere, komplexere Familien-KMU sollten sich zusätzlich Gedanken zur Einführung eines Familienrats machen. Die Bedeutung des theoretisch erarbeiteten Corporate Governance Prinzips „Vertretung der Familieninteressen“ wurde eindeutig empirisch bestätigt. Dieses Prinzip wird nicht weiter angepasst.

Vertretung der Familieninteressen

Familienversammlung

Familienunternehmen mit mehreren (Familien-) Eigentümern sollten zusätzlich zu der Eigentümerversammlung eine regelmässige Familienversammlung einberufen. Die Familienversammlung vertritt die Interessen und Anliegen der Inhaberbefamilien.

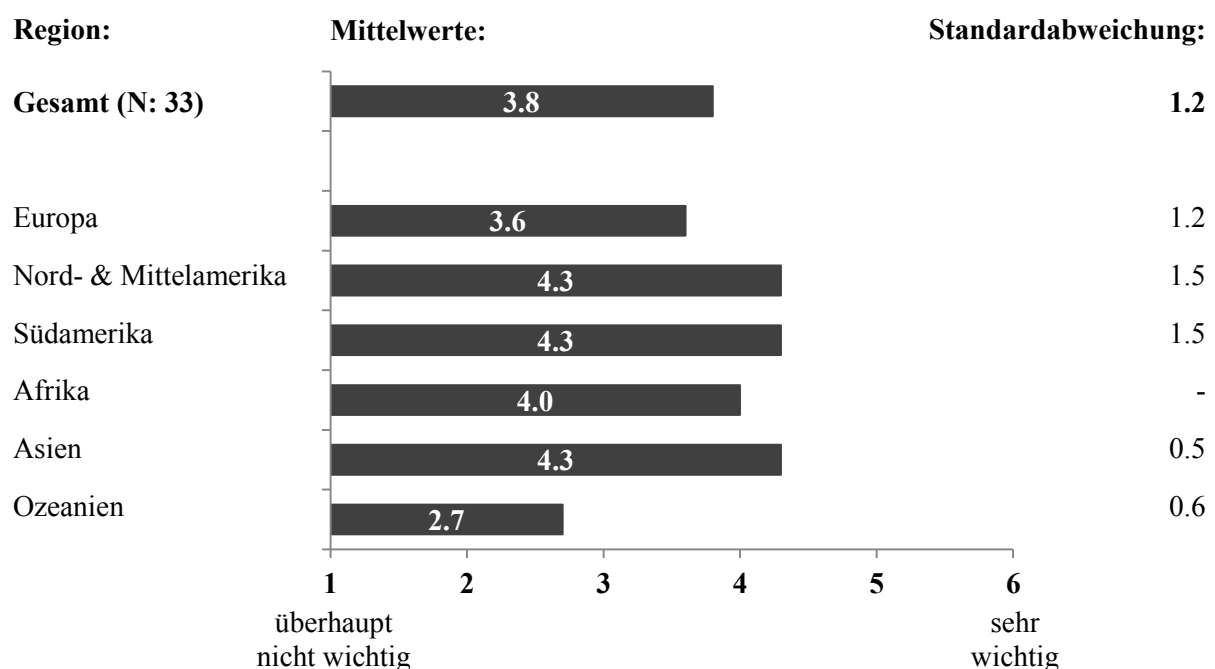
Familienrat

In Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität des Familienunternehmens empfiehlt sich zusätzlich zur Familienversammlung die Bildung eines Familienrats als Ausschuss der Familienversammlung, der die Interessen und Ziele der Familie vertritt.

3.2.2.3 *Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen*

Eine Vielzahl der im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse verglichenen Codes empfiehlt, dass die Interessen der Anspruchsgruppen bewusst wahrgenommen und berücksichtigt werden. Die Experten wurden gefragt, wie wichtig es ist, dass die Interessen der relevanten Anspruchsgruppen durch das Board vertreten werden.

Abbildung 17: Bedeutung der Vertretung der Interessen der relevanten Anspruchsgruppen durch das Board



Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten sind der Meinung, dass die Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen durch das Board weniger wichtig ist (*Mittelwert 3.8*) als die Vertretung der Interessen der Eigentümer (*Mittelwert 5.1*) und der Familie (*Mittelwert 5.6*). Aber die Resultate weisen eine relativ hohe *Standardabweichung* von 1.2 auf, was darauf hinweist, dass auch die Experten keine einheitliche Meinung haben, wie die Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen erfolgen sollte.

Im regionalen Vergleich sind einige Unterschiede erkennbar. Interessant ist, dass die Schweiz und die USA als einzige Länder die Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen als sehr wichtig klassifizieren. Insbesondere die Antwort aus den USA ist überraschend, wenn man bedenkt, dass in den USA nach wie vor eine starke Tendenz zum Shareholder-Value-Ansatz erkennbar ist.⁹⁸⁷ Die Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen hat die absolut geringste Bedeutung in Ozeanien (*Mittelwert 2.7*), gefolgt von Europa (*Mittelwert 3.6*) und Afrika (*Mittelwert 4.0*).

Die empirischen Erkenntnisse machen deutlich, dass Anspruchsgruppen-Vertreter im Board nicht erwünscht sind. Gemäss den theoretischen Grundlagen ist aber die Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen in KMU äusserst wichtig.⁹⁸⁸ Deshalb wird empfohlen, dass innerhalb des Board-Teams die unterschiedlichen Perspektiven und Interessen der relevanten Anspruchsgruppen angemessen berücksichtigt werden, ohne dass explizite Anspruchsgruppen-Vertreter im Board mitwirken.⁹⁸⁹ Das theoretisch definierte Corporate Governance Prinzip „Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen“ wird entsprechend angepasst.

Berücksichtigung der Interessen der Anspruchsgruppen im KMU

Das Board ist verantwortlich für die Identifikation und Analyse der unternehmensrelevanten internen und externen Anspruchsgruppen. Die Befriedigung der Bedürfnisse und Ziele der Anspruchsgruppen soll im Rahmen des periodischen Strategieprozesses überprüft und angepasst werden. *Bei Diskussionen und Entscheidungen sollte jedes Board-Mitglied die Perspektive einer anderen Anspruchsgruppe einnehmen, um deren Bedürfnisse und Ziele adäquat zu berücksichtigen und vertreten.*

⁹⁸⁷ Vgl. dazu *Kapitel II3.3.2 Shareholder-Value-Ansatz*.

⁹⁸⁸ Vgl. *Kapitel II2.3.2.2 Anspruchsgruppen-Management*.

⁹⁸⁹ Vgl. dazu *Kapitel II3.2.3 Stakeholder-Theorie* und das von Hilb (2012), S. 8 entwickelte „5-Hüte-Konzept“.

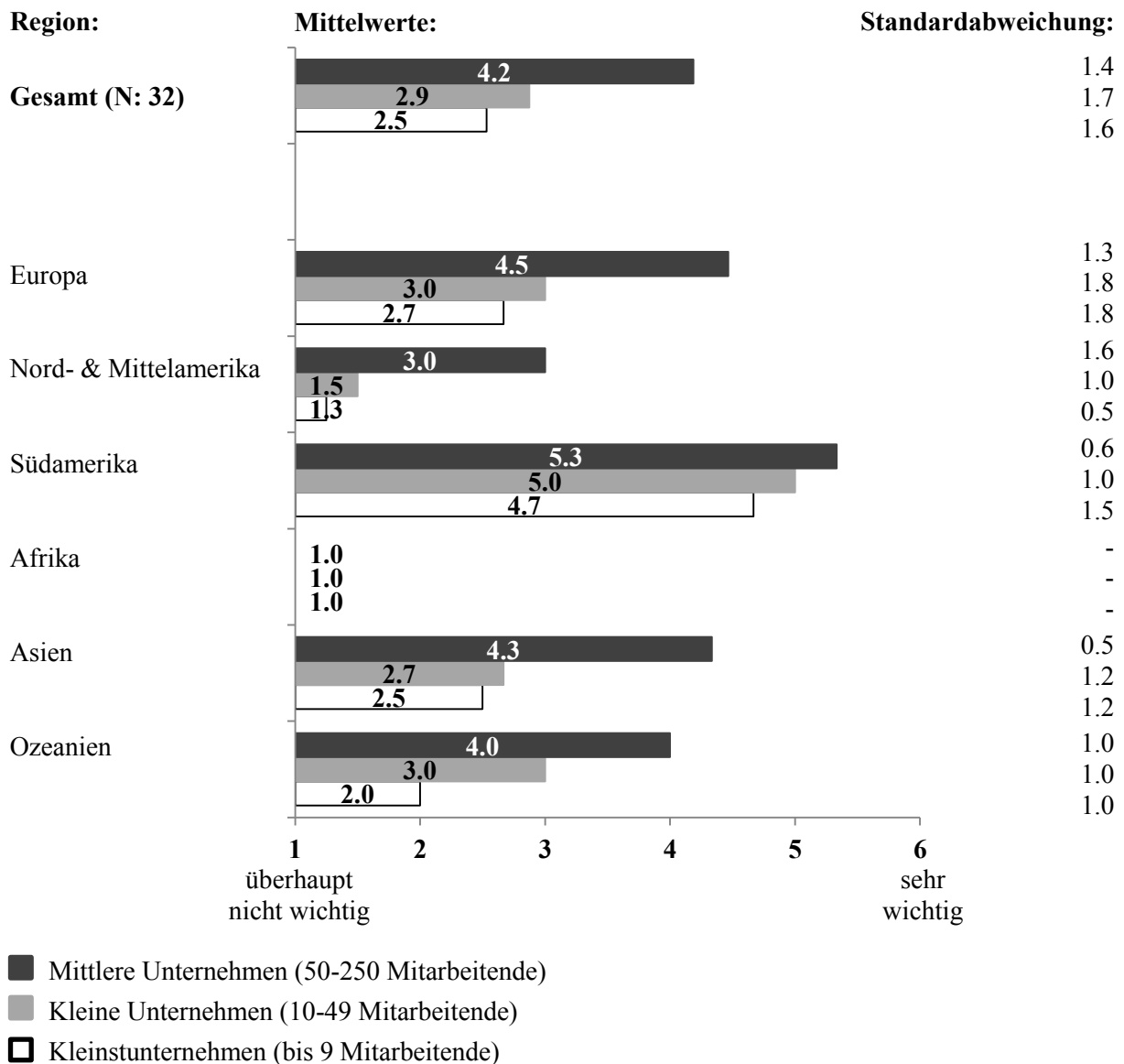
3.2.2.4 Struktur des Board-Teams

3.2.2.4.1 Übersicht

Die Struktur des Board-Teams sollte unabhängig von der Unternehmensgrösse immer relativ ähnlich sein. Wichtig ist, dass in einem Board-Team ein Board-Vorsitzender bestimmt wird. Zudem wurde aus der qualitativen Inhaltsanalyse erkennbar, dass es sinnvoll ist, einen Board-Sekretär zu bestimmen und situativ Board-Komitees bzw. ein designiertes Board-Mitglied mit speziellen Aufgaben zu betrauen. Die Experten wurden gebeten diese Strukturmerkmale zu bewerten.

3.2.2.4.2 Board-Vorsitzender

Es wird davon ausgegangen, dass jedes Board-Team einen Board-Vorsitzenden hat. Falls ein Board aus nur einem Mitglied besteht, ist dieses Mitglied implizit auch Vorsitzender. Die Mehrheit der analysierten Codes empfiehlt aber, dass dieser Board-Vorsitzende grundsätzlich auch in Klein- und Mittelunternehmen unabhängig sein sollte, d.h. dass es an der Unternehmensspitze keine Personalunion gibt. Wie aus *Abbildung 18* erkennbar ist, sind die Experten der Meinung, dass die Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden mit zunehmender Unternehmensgrösse an Bedeutung gewinnt.

Abbildung 18: Bedeutung der Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden in KMU

Quelle: Eigene Darstellung

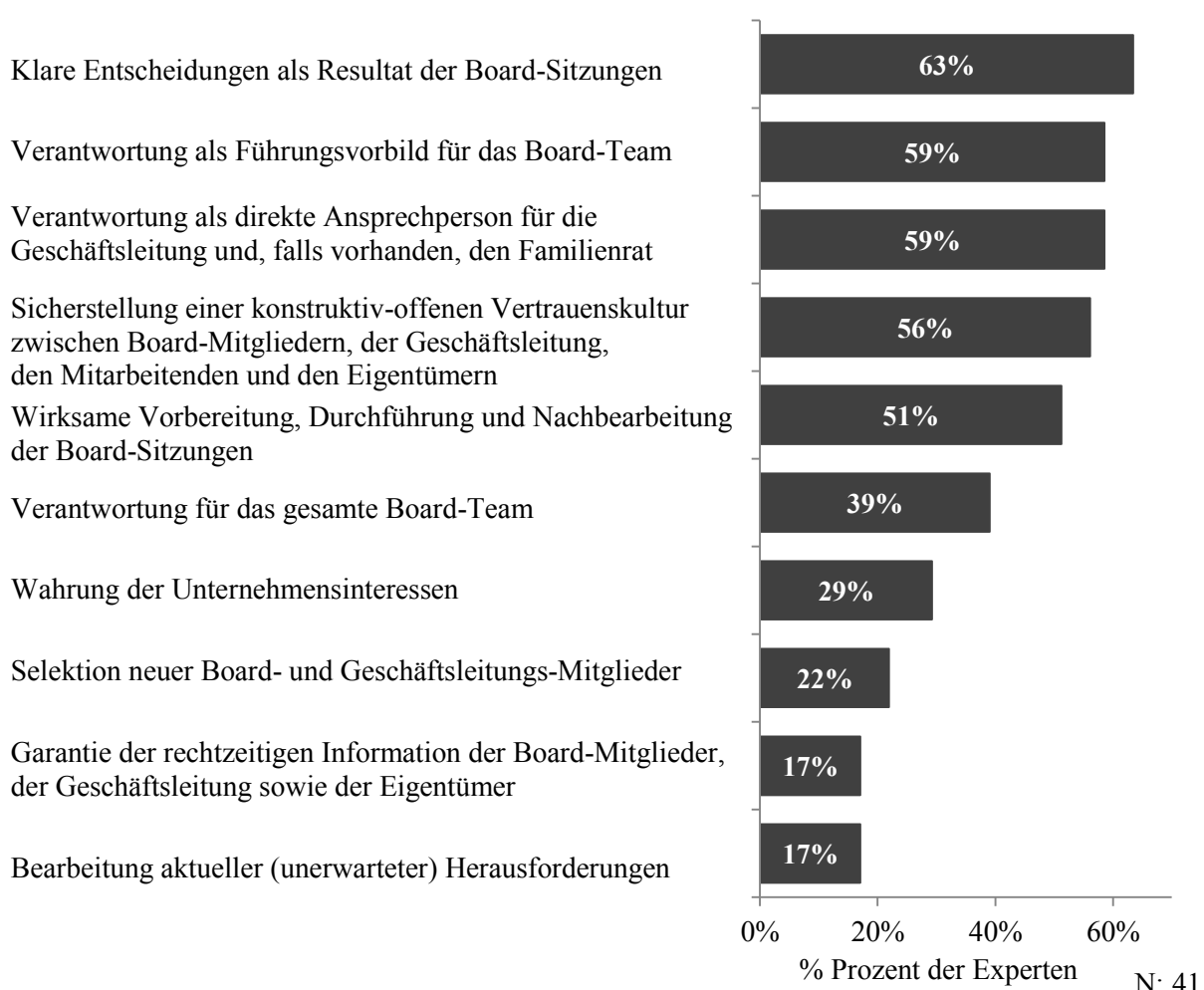
Die Mehrheit der Experten ist der Meinung, dass die Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden in Kleinstunternehmen nicht oder überhaupt nicht wichtig (*Mittelwert 2.5*) ist. Eine ähnliche Tendenz wie bei den Kleinstunternehmen ist auch bei den kleinen Unternehmen erkennbar (*Mittelwert 2.9*). In mittleren Unternehmen wird der Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden hingegen gemäss den Experten eine höhere Bedeutung beigemessen (*Mittelwert 4.2*). All diese Resultate weisen eine relativ hohe Standardabweichung auf, was bedeutet, dass sich die Experten bei dieser Frage nicht einig sind.

Im regionalen Vergleich ist erkennbar, dass Afrika der Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden für alle Unternehmensgrößen keine Bedeutung beimisst, während die Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden in Südamerika für alle Unternehmensgrößen wichtig bis sehr wichtig ist.

Aus der empirischen Umfrage resultiert, dass der Board-Vorsitzende in mittleren Unternehmen optimalerweise unabhängig ist. In Kleinst- und Kleinunternehmen sollte diese Entscheidung situativ getroffen werden.

Nebst der Überprüfung der Unabhängigkeitsanforderungen ist relevant, dass die wichtigsten Aufgaben, die dem Board-Vorsitzenden obliegen, definiert werden. Im Rahmen der empirischen Umfrage wurden die Experten gefragt, welche der in der Inhaltsanalyse theoretisch definierten Aufgaben die wichtigsten sind. In der folgenden *Abbildung 19* sind diese Aufgaben, nach abnehmender Bedeutung sortiert, dargestellt.

Abbildung 19: Wichtigste Aufgaben des Board-Vorsitzenden



Quelle: Eigene Darstellung

Gemäss den Experten sind die wichtigsten Aufgaben des Board-Vorsitzenden:

- die klaren Entscheidungen als Resultat der Board-Sitzung (63%)
- die Rolle des Führungsvorbilds für das Board-Team (59%)
- die direkte Ansprechperson für die Geschäftsleitung und, falls vorhanden, den Familienrat (59%)
- die Sicherstellung einer konstruktiv-offenen Vertrauenskultur (56%)
- sowie die wirksame Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung der Board-Sitzungen (51%).

Die Umfrage zeigt, dass die *Garantie der rechtzeitigen Information der Board-Mitglieder, der Geschäftsleitung sowie der Eigentümer* und die *Bearbeitung aktueller (unerwarteter) Herausforderungen* (je 17%) nicht zu den wichtigsten Aufgaben des Board-Vorsitzenden gehören. Im internationalen Vergleich sind keine relevanten Unterschiede oder Besonderheiten erkennbar.

Zusammenfassend ist die wichtigste Aufgabe des Board-Vorsitzenden die Sicherstellung einer wirksamen effektiven Zusammenarbeit des Board-Teams sowie der Geschäftsleitung, den Mitarbeitenden und den Eigentümern. Der Board-Vorsitzende ist verantwortlich dafür, dass Board-Sitzungen effizient genutzt werden und daraus erkennbare Resultate abgeleitet werden können. Das Prinzip „Board-Vorsitzender“ wird basierend auf diesen Erkenntnissen spezifischer ausgearbeitet. Möglicherweise muss bei der situativen Ausgestaltung dieser Empfehlungen die Empfehlung zur Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden in einigen Regionen weggelassen werden.

Board-Vorsitzender

Der Board-Vorsitzende wirkt als Führungsvorbild, sorgt für eine konstruktiv-offene Vertrauenskultur zwischen den Board-Mitgliedern, der Geschäftsleitung, den Mitarbeitenden und den Eigentümern und ist die direkte Ansprechperson für die Geschäftsleitung und, falls vorhanden, den Familienrat. Er trägt die Verantwortung für das gesamte Board-Team.

Zudem ist der Board-Vorsitzende verantwortlich für die:

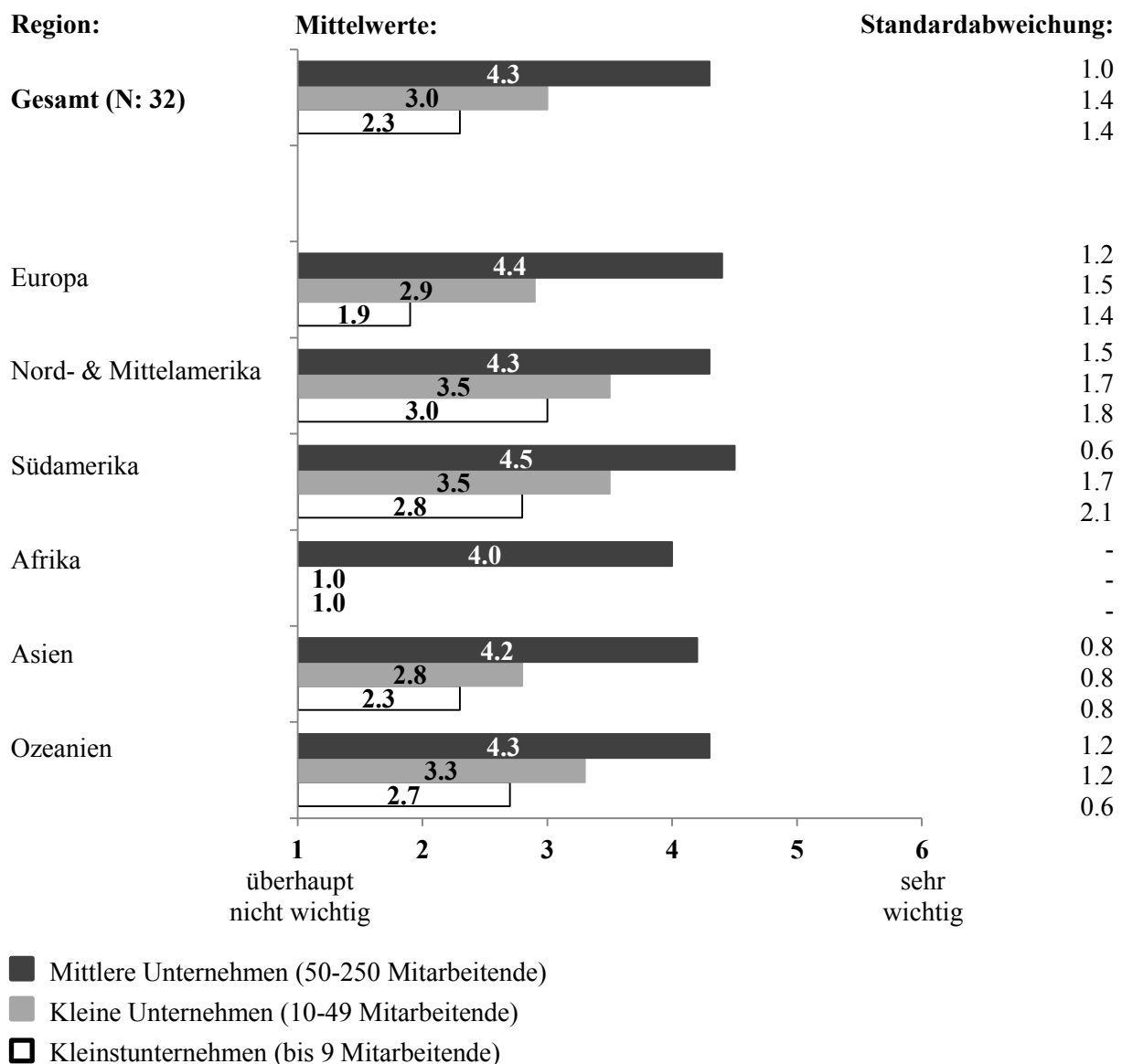
- *wirksame Vorbereitung und Führung sowie Aufsicht der Board-Sitzungen*
- *klaren Schlussfolgerungen und Entscheide als Resultat der Board-Sitzungen*
- *Wahrung der Unternehmensinteressen.*

Es wird empfohlen, dass der Board-Vorsitzende, *insbesondere in mittleren Unternehmen*, unabhängig ist. In Situationen, in denen der Board-Vorsitzende nicht unabhängig ist, sollen wirksame Kontrollmechanismen eingeführt werden.

3.2.2.4.3 Board-Sekretär

Neben dem Board-Vorsitzenden sollte, gemäss der qualitativen Inhaltsanalyse, auch ein (unabhängiger) Board-Sekretär ernannt werden. Wie aus *Abbildung 20* erkennbar wird, sind die Experten der Meinung, dass die Rolle des unabhängigen Board-Sekretärs mit wachsender Unternehmensgrösse immer wichtiger wird.

Abbildung 20: Bedeutung des Board-Sekretärs in KMU



Quelle: Eigene Darstellung

Für Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen ist der unabhängige Board-Sekretär nicht wichtig (*Mittelwert 2.3*) bzw. eher nicht wichtig (*Mittelwert 3.0*). Für mittlere

Unternehmen hingegen hat der Board-Sekretär gemäss den Experten eine eher wichtige bis wichtige Bedeutung (*Mittelwert 4.3*).

Die Analyse der einzelnen Regionen stimmt mit Ausnahme von Afrika mehrheitlich mit den Resultaten der Gesamtanalyse überein, wobei berücksichtigt werden muss, dass die Standardabweichungen relativ hoch sind. Es resultiert, dass am ehesten für mittlere Unternehmen ein unabhängiger Board-Sekretär empfohlen wird. Kleinst- und Klein-Unternehmen sollten situativ entscheiden, ob ein unabhängiger Board-Sekretär relevant und sinnvoll ist. Das theoretisch definierte Prinzip „Board-Sekretär“ wird entsprechend angepasst.

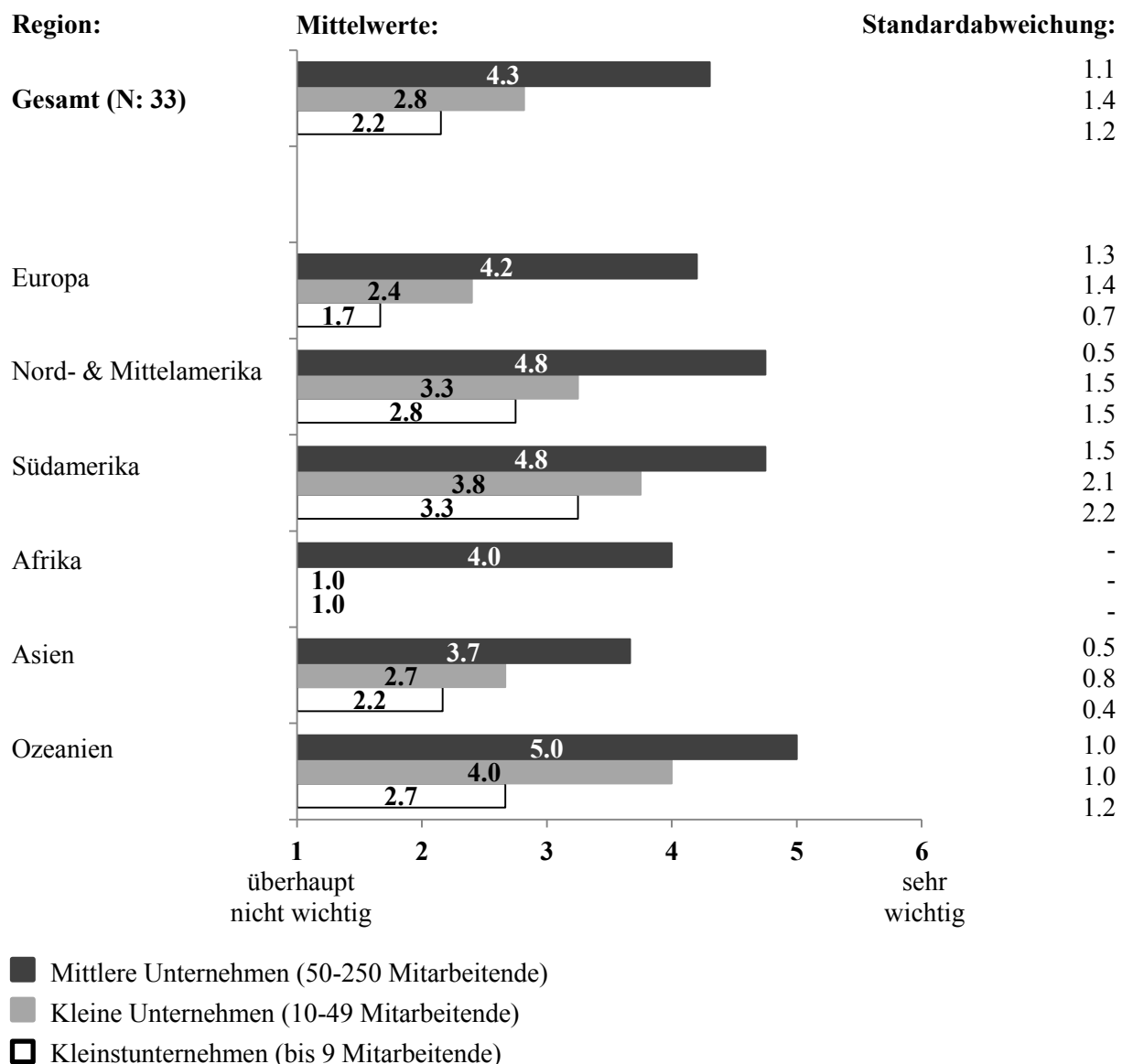
Board-Sekretär

Den Board-Teams wird empfohlen einen Board-Sekretär zu bestimmen. Dieser sollte, insbesondere in Unternehmen mittlerer Grösse, nicht Mitglied des Boards, absolut integer und, soweit möglich, unabhängig sein, um seine Aufgaben jederzeit objektiv und neutral wahrnehmen zu können.

3.2.2.4.4 Board-Komitee

Die qualitative Inhaltsanalyse hat ergeben, dass Board-Komitees bzw. für spezifische Aufgaben designierte Board-Mitglieder auch für Klein- und Mittelunternehmen von Bedeutung sein können. Im Rahmen der empirischen Umfrage wurde untersucht, für welche Unternehmensgrössen Board-Komitees von Bedeutung sind.

Abbildung 21: Bedeutung von Board-Komitees für KMU



Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Umfrage resultierte, dass die Bedeutung der Board-Komitees für Klein- und Mittelunternehmen ebenfalls mit wachsender Unternehmensgröße zunimmt. Für Kleinst- und Kleinunternehmen sind Board-Komitees eher nicht wichtig (*Mittelwert 2.2 bzw. 2.8*), während diese für mittlere Unternehmen eher wichtig sind (*Mittelwert 4.3*). Auch für mittlere Unternehmen werden Board-Komitees aber nur von 15% der Antwortenden als sehr wichtig eingestuft.⁹⁹⁰

⁹⁹⁰ Dazu gehören die folgenden Länder: Spanien, Peru, Schweiz, Argentinien, Neuseeland.

Die Bildung von Board-Komitees scheint gemäss den Experten nur für mittlere Unternehmen sinnvoll zu sein. Gemäss der Fachliteratur können aber gerade designierte Board-Mitglieder mit spezifischen Aufgaben die Effizienz und Effektivität von Boards positiv beeinflussen, was insbesondere in kleinen Unternehmen als wichtig erachtet wird. Deshalb sollen kleine Unternehmen trotz dieser Expertenmeinung nicht per se von dieser Empfehlung ausgeschlossen werden. Das theoretisch definierte Prinzip „Board-Komitee“ wird wie folgt angepasst:

Board-Komitee

Der Board-Vorsitzende betraut für spezifische Bereiche wie z.B. Auditing und Risikomanagement sowie für allfällige weitere relevante Kompetenzbereiche einzelne Board-Mitglieder *bzw. in Unternehmen mittlerer Grösse ein Board-Komitee* mit besonderen Aufgaben.

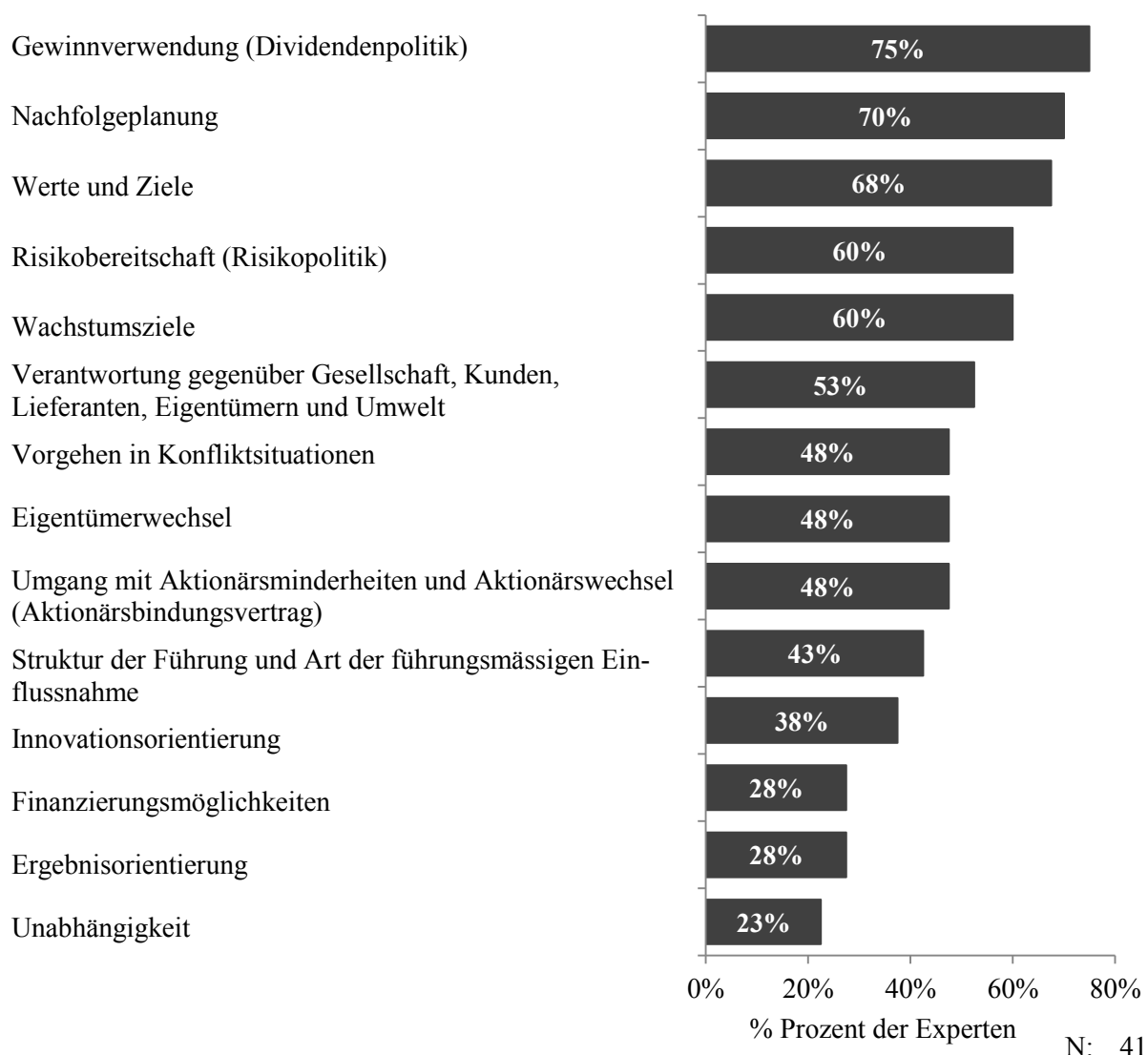
Es besteht die Möglichkeit, dass bei fehlendem internem Wissen externe Spezialisten dem Board-Komitee beratend zur Seite stehen. Alle Entscheide werden aber immer vom gesamten Board-Team getroffen, das die Hauptverantwortung trägt.

3.2.3 Umfrageergebnisse zu der strategischen Dimension

3.2.3.1 Strategie-Prozess

3.2.3.1.1 Eignerstrategie

Gemäss der Fachliteratur wird den Unternehmen empfohlen, dass eine sog. Eignerstrategie definiert wird. Die qualitative Inhaltsanalyse hat jedoch ergeben, dass bis heute nur wenige Corporate Governance Codes explizit empfehlen, dass eine Eignerstrategie erarbeitet wird. Im Rahmen der empirischen Umfrage konnte nun aber die Bedeutung der Eignerstrategie eindeutig bestätigt werden.

Abbildung 23: Elemente der Eignerstrategie

Quelle: Eigene Darstellung

Gemäss den Experten sind die wichtigsten Elemente, die im Rahmen einer Eignerstrategie ausformuliert werden sollten, die *Gewinnverwendung* (75%), die *Nachfolgeplanung* (70%), die *Werte und Ziele* (68%), die *Risikobereitschaft* (60%) und die *Wachstumsziele* (60%) des Unternehmens. Am unbedeutendsten sind die Definition der *Finanzierungsmöglichkeiten* (28%), die Aussagen bezüglich der *Ergebnisorientierung* (28%) sowie die Festlegung der *Unabhängigkeitskriterien* (23%). Es sind keine nennenswerten, regionalen Abweichungen erkennbar.

Überraschend ist, dass sowohl die Gewinnverwendung als auch die Definition der Wachstumsziele von der Mehrheit der Experten als bedeutend gewertet wird. Diese Ergebnisse sind konträr zu den Aussagen bzgl. der wichtigsten Ziele der guten Corporate Governance in KMU (vgl. *Abbildung 8*). Möglicherweise werden diese

Elemente in Zusammenhang mit der Eigner-Strategie als wichtig erachtet, um das nachhaltige Bestehen und die Investitionstätigkeit sicherstellen zu können. Auffallend ist, dass der Nachfolgeplanung konstant eine äusserst wichtige Bedeutung beigemessen wird.

Basierend auf den aus der empirischen Umfrage resultierenden Erkenntnissen wird das Prinzip „Definition der Eignerstrategie“ beibehalten, jedoch weiter präzisiert und umstrukturiert:

Definition der Eignerstrategie

Die Eigentümer des KMU sollten im Rahmen einer ganzheitlichen schriftlichen Eignerstrategie ihre Interessen, Ziele und Prioritäten festhalten. Diese muss periodisch überprüft und, wenn nötig, angepasst werden. Die Eignerstrategie sollte Ausführungen zu den folgenden Elementen enthalten:

Strategische Ziele:

- *Werte und Ziele*
- *Risikobereitschaft (Risikopolitik)*
- *Wachstumsziele*
- *Innovationsorientierung*

Finanzierungsthemen:

- *Gewinnverwendung (Dividendenpolitik)*
- *Finanzierungsmöglichkeiten*
- *Ergebnisorientierung*

Eigentum und Nachfolge:

- *Nachfolgeplanung*
- *Eigentümerwechsel bzw. Familiennachfolge*
- *Umgang mit Aktionärsminderheiten und Aktionärswechsel (Aktionärsbindungsvertrag)*

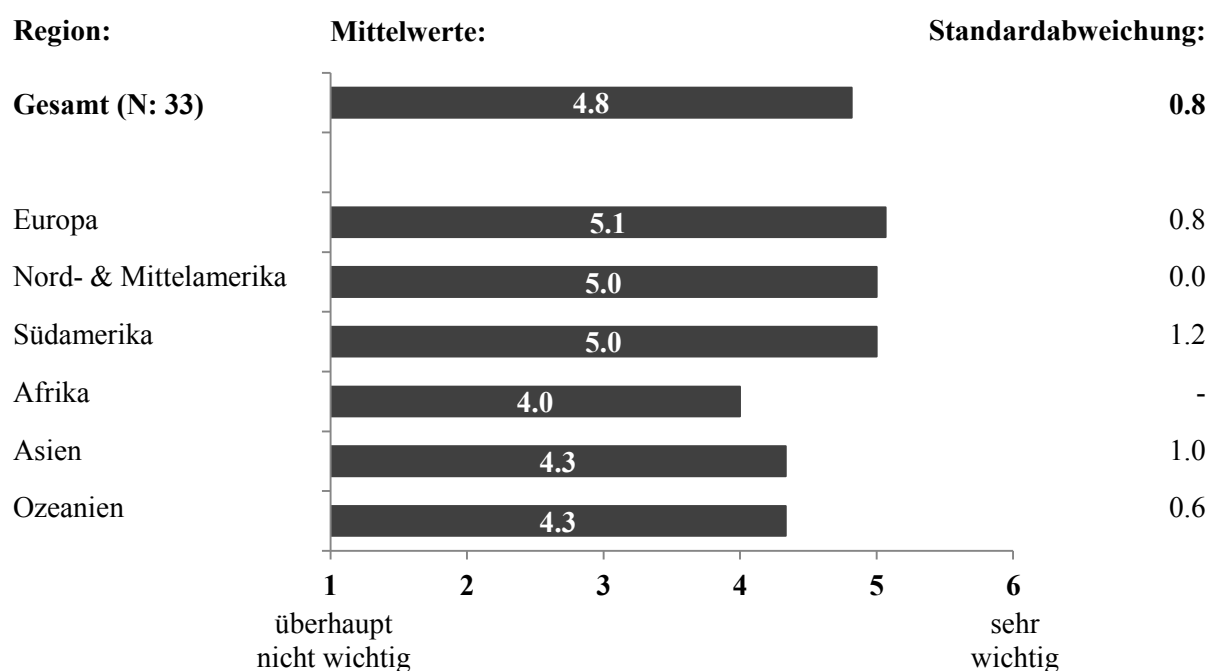
Unternehmensführung:

- *Struktur der Führung und Art der führungsmässigen Einflussnahme*
- *Selektion von familieneigenen Board- und Geschäftsleitungs-Kandidaten*
- *Verantwortung gegenüber Gesellschaft, Kunden, Lieferanten, Eigentümern und Umwelt*
- *Vorgehen in Konfliktsituationen*
- *Unabhängigkeit*

3.2.3.1.2 Familienstrategie

Die qualitative Inhaltsanalyse hat ergeben, dass die bis heute existierenden Corporate Governance Empfehlungen viel eher eine Familien- als eine Eignerstrategie fordern. In familiengeführten Unternehmen ist es möglich, dass die Familienstrategie und die Eignerstrategie deckungsgleich sind. Trotzdem ist es von Interesse, ob die Experten in Familienunternehmen zusätzlich zur Eignerstrategie eine separate Familienstrategie für sinnvoll erachten.

Abbildung 24: Bedeutung der separaten Familienstrategie in Familien-KMU



Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Umfrage resultiert, dass in Familienunternehmen die separate Familienstrategie zusätzlich zur Eignerstrategie als wichtig erachtet wird (*Mittelwert 4.8*). In Europa und Amerika (*Mittelwert 5.1 bzw. 5.0*) wird die Familienstrategie als wichtig bis sehr wichtig erachtet, während diese in Asien und Ozeanien (*Mittelwert je 4.3*) im Durchschnitt nur als eher wichtig bis wichtig bewertet wird.

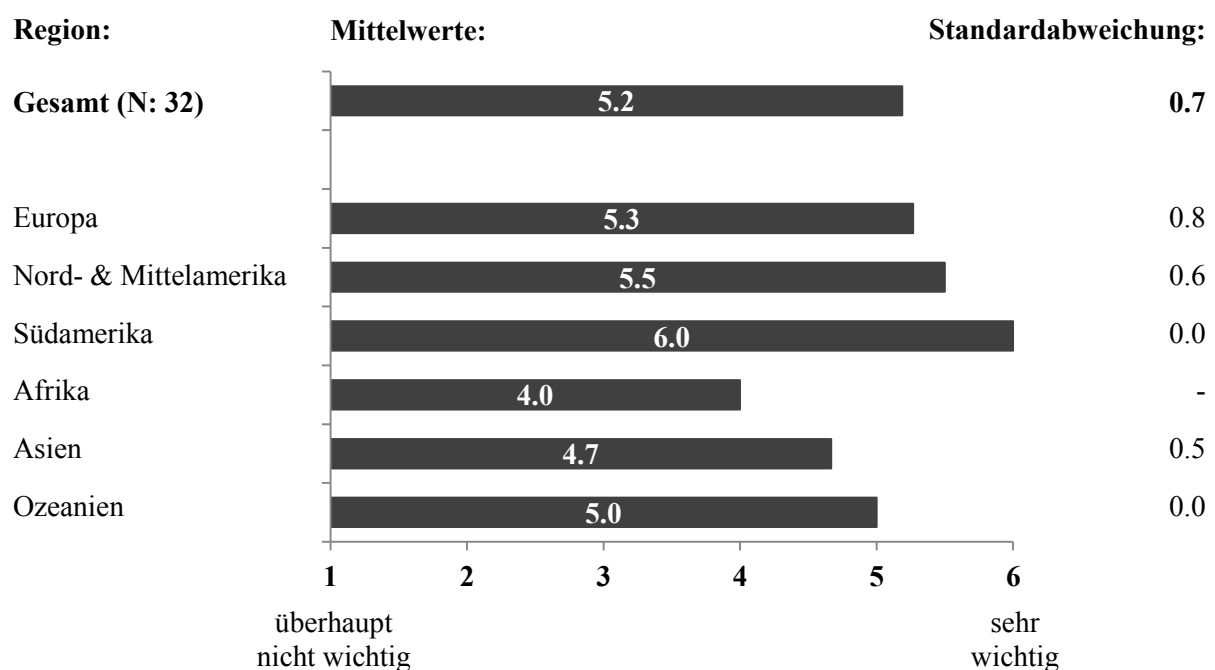
Trotz dieser regionalen Unterschiede resultiert, dass in Familienunternehmen zusätzlich zur Eignerstrategie eine ergänzende Familienstrategie definiert werden sollte, in der spezifische Familienthemen erläutert und ausformuliert werden. Es wird davon ausgegangen, dass die zu definierenden Elemente mehrheitlich deckungsgleich mit den Elementen der Eignerstrategie sind. Deshalb wird das zuvor definierte Prinzip „Definition der Eignerstrategie“ wie folgt ergänzt.

In Familienunternehmen sollte situativ, zusätzlich zur Eignerstrategie, eine Familienstrategie definiert werden.

3.2.3.1.3 Unternehmensstrategie

Gemäss der qualitativen Inhaltsanalyse ist es äusserst wichtig, dass auch in KMU eine explizite Unternehmensstrategie erarbeitet wird. Diese theoretische Feststellung wurde im Rahmen der empirischen Umfrage praktisch überprüft und eindeutig bestätigt.

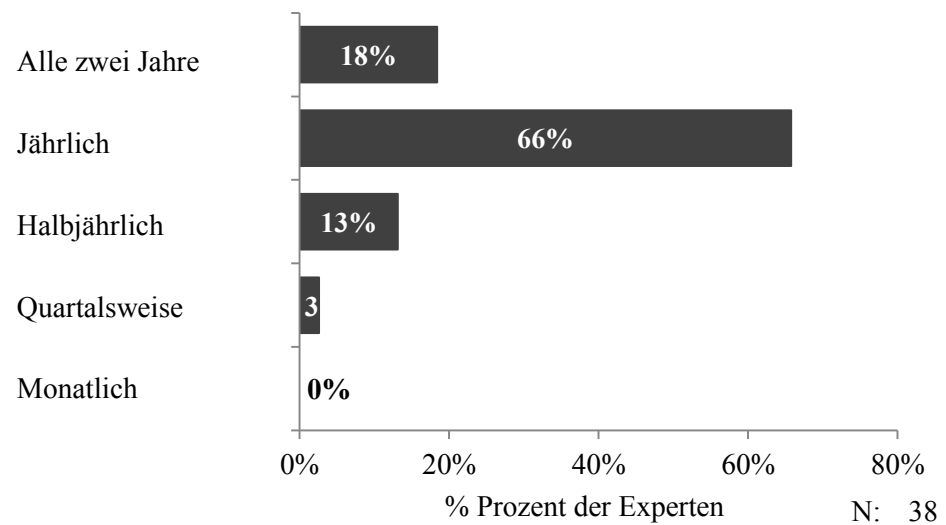
Abbildung 25: Bedeutung der Erarbeitung einer Unternehmensstrategie



Quelle: Eigene Darstellung

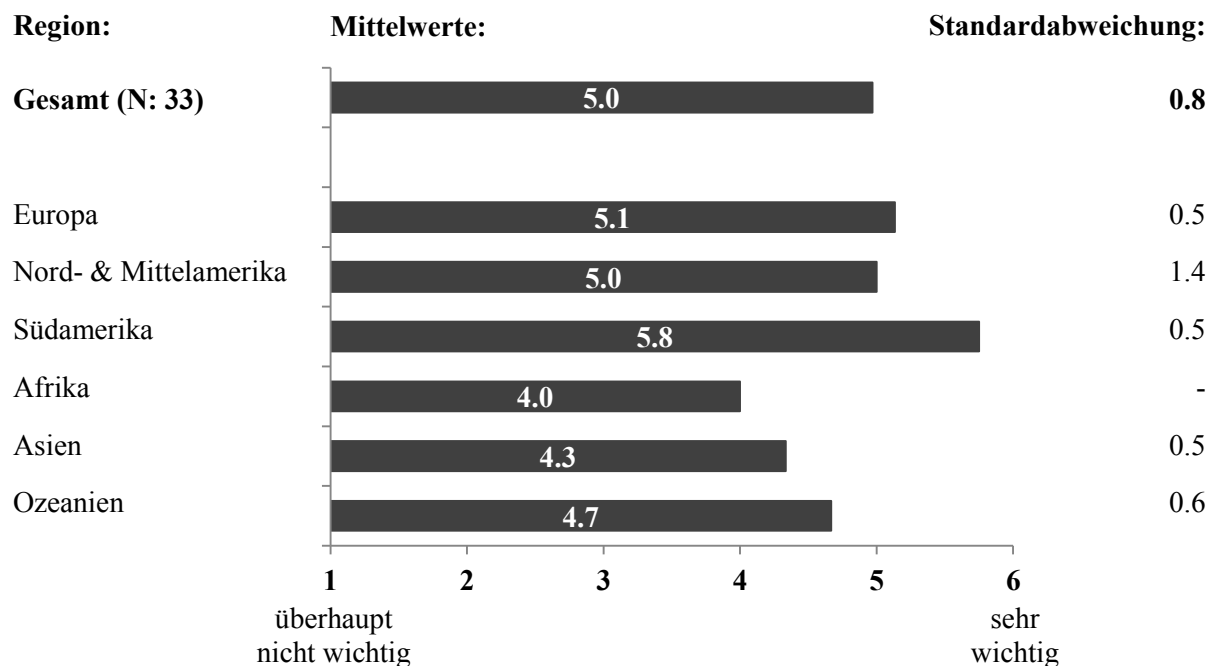
Alle Experten sind der Meinung, dass die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie für KMU wichtig ist (*Mittelwert 5.2*). Es wird eindeutig empfohlen, dass auch in KMU eine Unternehmensstrategie erarbeitet wird.

Sowohl die qualitative Inhaltsanalyse als auch die empirische Umfrage (vgl. *Abbildung 26*) haben mit 66% Zustimmung ergeben, dass die strategische Ausrichtung jährlich überprüft und allenfalls angepasst werden sollte.

Abbildung 26: Häufigkeit der strategischen Standortbestimmung bzw. -überprüfung

Quelle: Eigene Darstellung

Die qualitative Inhaltsanalyse hat ergeben, dass das Board, als Basis zur Erarbeitung der Unternehmensstrategie, ganzheitliche Unternehmensleitplanken unter Berücksichtigung der Eigner- und Familienstrategie festlegen sollte. Diese These wurde durch die Experten bewertet und bestätigt.

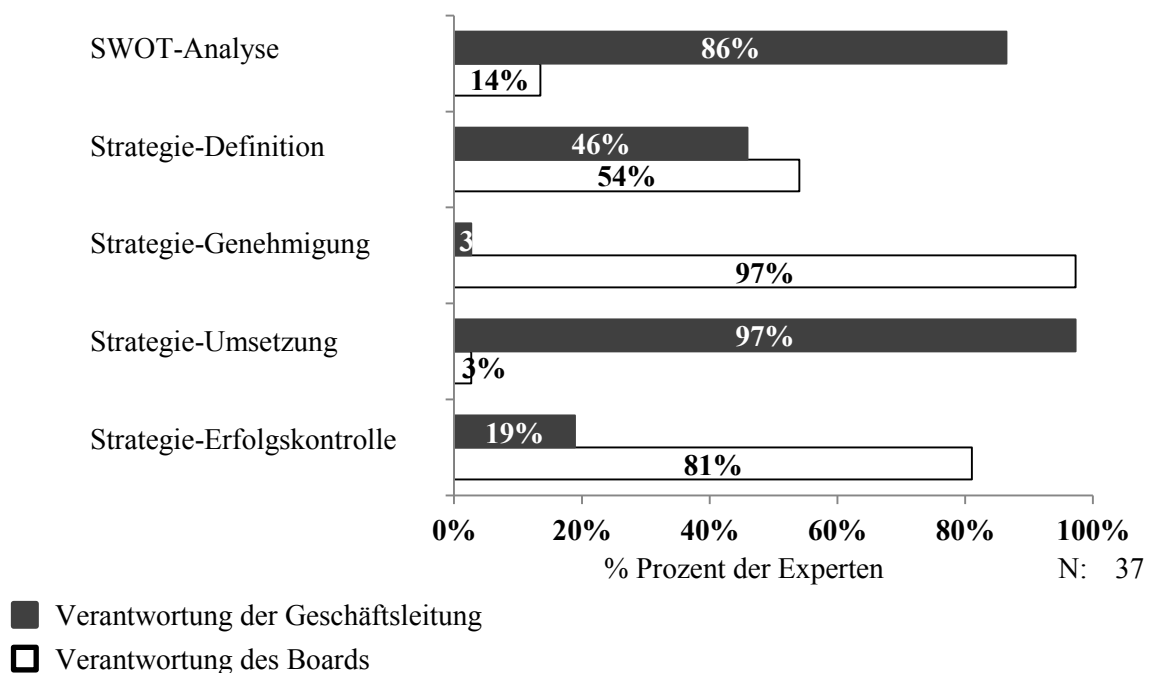
Abbildung 27: Bedeutung der Festlegung ganzheitlicher Unternehmensleitplanken

Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten sind der Meinung, dass die Festlegung ganzheitlicher Unternehmensleitplanken wichtig (*Mittelwert 5.0*) ist. Im regionalen Vergleich hat die Definition von Unternehmensleitplanken in Asien (*Mittelwert 4.3*) und Ozeanien (*Mittelwert 4.7*) eine etwas geringere Bedeutung als in Europa (*Mittelwert 5.1*) und Nord- und Mittel- bzw. Südamerika (*Mittelwert 5.0 bzw. 5.8*). Daraus folgt, dass auch für Klein- und Mittelunternehmen die Definition ganzheitlicher Unternehmensleitplanken als Grundlage zur Erarbeitung der Unternehmensstrategie empfohlen werden sollte.

Sowohl die Analyse der Fachliteratur als auch die qualitative Inhaltsanalyse haben ergeben, dass das Board die Aufgabe der Festlegung der Unternehmensleitplanken, die Initiierung des Strategieprozesses, die Genehmigung der Strategie und die Strategie-Erfolgskontrolle verantwortet. Die Geschäftsleitung ist verantwortlich für die Erarbeitung einer umfassenden SWOT-Analyse, die Strategie-Definition sowie die Strategie-Umsetzung. Diese theoretischen Erkenntnisse wurden im Rahmen der empirischen Umfrage geprüft. Eine Übersicht über die daraus resultierenden Ergebnisse gibt *Abbildung 28*.

Abbildung 28: Verantwortung für Strategie-Aufgaben



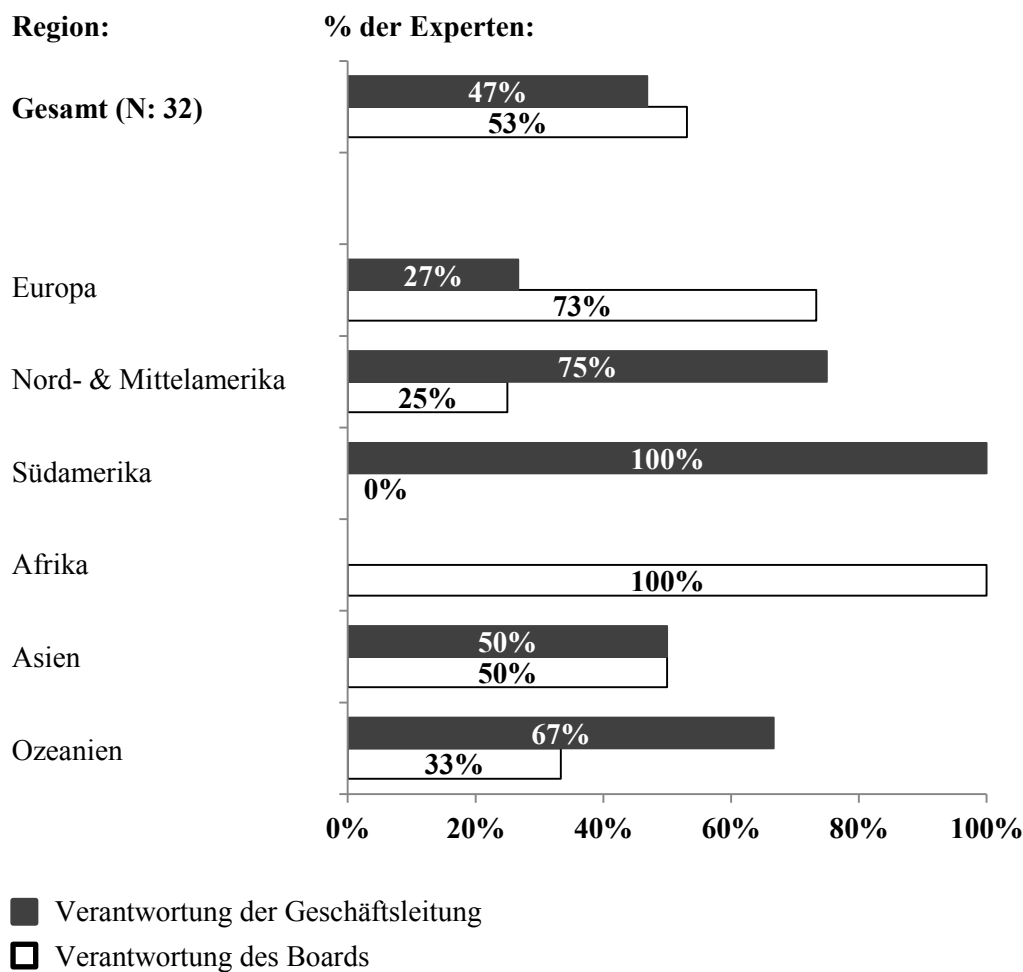
Quelle: Eigene Darstellung

Aus *Abbildung 28* wird erkennbar, dass die Experten eindeutig der Meinung sind, dass die Geschäftsleitung verantwortlich ist für die SWOT-Analyse (*gemäss 86% der Experten*) und die Strategie-Umsetzung (*gemäss 97% der Experten*) und dass dem Board die Strategie-Genehmigung (*gemäss 97% der Experten*) sowie die Strategie-

Erfolgskontrolle (*gemäss 81% der Experten*) obliegen. Somit konnten vier der fünf theoretischen Erkenntnisse bezüglich der Aufgabenteilung im Strategie-Prozess empirisch bestätigt werden.

Bezüglich der Strategie-Definition zeigt die empirische Umfrage ein uneinheitliches Ergebnis. Wie aus *Abbildung 29* ersichtlich wird, ist auch im regionalen Vergleich nicht eindeutig erkennbar, wem die Strategie-Definition obliegt.

Abbildung 29: Verantwortung für die Strategie-Definition



Quelle: Eigene Darstellung

In Europa sind nur 27% der Experten der Meinung, dass die Strategie-Definition Aufgabe der Geschäftsleitung ist. In Nord- und Mittelamerika (75%), Südamerika (100%) und Ozeanien (67%) hingegen sind die Experten relativ eindeutig der Meinung, dass die Geschäftsleitung für die Strategie-Definition verantwortlich ist. In Asien ist die Hälfte der Experten der Meinung, dass die Geschäftsleitung die Verantwortung trägt, die andere Hälfte ist dafür, dass das Board für die Strategie-Definition verantwortlich

ist. Somit führt auch die regionale Betrachtung bezüglich der Strategie-Definition zu keinem eindeutigen Ergebnis. Deshalb werden in den Empfehlungen beide Varianten genannt, die Strategie-Definition muss aber auf jeden Fall im Rahmen der nationalen Empfehlungen situativ angepasst werden muss.

Basierend auf den soeben erläuterten Ergebnissen zur Unternehmensstrategie, wird das Prinzip „Entwicklung der Unternehmensstrategie im KMU“ nur im Bereich der Strategiedefinition leicht angepasst.

Entwicklung der Unternehmensstrategie im KMU

Basierend auf der Eigner- / Familien-Strategie definiert das Board die ganzheitlichen Unternehmensleitplanken, die als Ausgangslage zur Definition der Unternehmensstrategie dienen. Die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie sollte in einem klaren Prozess verankert sein.

Die Strategie soll jährlich überprüft und, wenn nötig, überarbeitet werden.

Rolle des Boards im Strategieprozess

Das Board ist verantwortlich für die:

1. **Strategieinitiierung:** Das Board definiert die Unternehmensleitplanken basierend auf der Eigner- / Familien-Strategie und initiiert den Strategieprozess.
2. **Strategieverabschiedung:** Das Board verabschiedet die finale Strategie.
3. **Strategieüberprüfung:** Das Board führt eine periodische Überprüfung der Strategie-Umsetzung und -Zielerreichung durch.

Rolle der Geschäftsleitung im Strategieprozess

Die Geschäftsleitung definiert, basierend auf den Unternehmensleitplanken, eine ganzheitliche Unternehmensstrategie gemäss dem folgenden Prozessablauf:

1. **Situationsanalyse:** Analyse der Fähigkeiten und Kernkompetenzen (Stärken) sowie internen Herausforderungen und Schwierigkeiten (Schwächen) des KMU.
2. **Potentialanalyse:** Analyse der zukünftigen Trends sowie Markt- und Konkurrenzentwicklungen (Chancen und Gefahren) und Ableitung alternativer Szenarien für das KMU.

3. **Strategiedefinition:** Definition der Leitplanken, der strategischen Stossrichtung bzgl. Produkte / Dienstleistungen, Zielmärkte, Wertschöpfungstiefe und Innovation sowie des Finanzierungsplans basierend auf den Unternehmensleitplanken und der Situations- und Potential-Analyse.

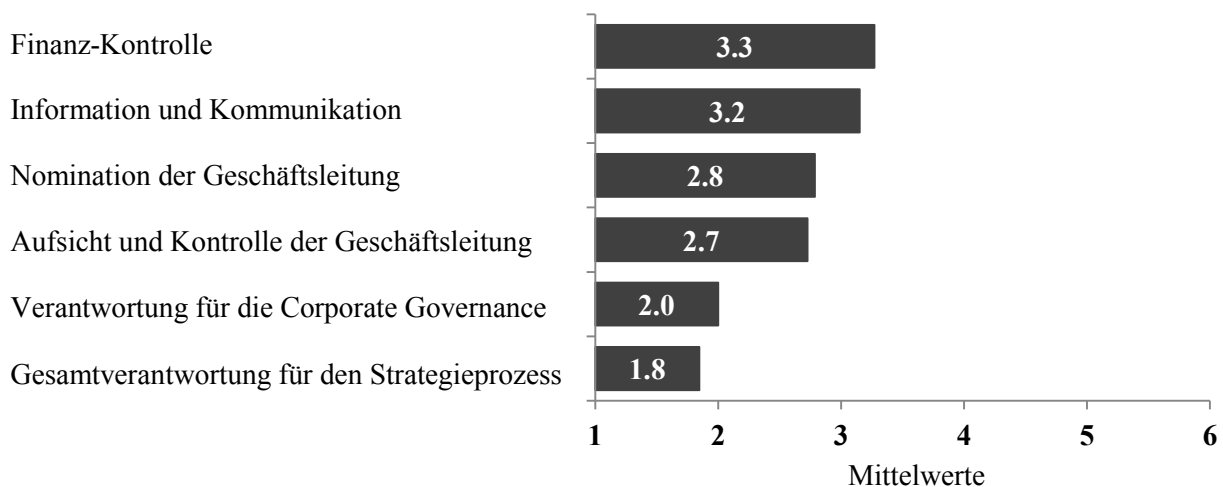
Situativ, in Abhängigkeit von der nationalen Gesetzgebung, ist es möglich, dass die Strategie-Definition Aufgabe des Boards ist.

4. **Strategieumsetzung:** Nach erfolgreicher Strategiegenehmigung durch das Board definiert die Geschäftsleitung die Organisation, Massnahmenprogramme sowie Budgets zur Strategieumsetzung.

3.2.3.2 Board-Aufgaben

Sowohl die Fachliteratur als auch die Inhaltsanalyse der ausgewählten Codes haben ergeben, dass das Board fünf wichtige Aufgaben hat. Die Experten wurden gebeten, diese Aufgaben in eine Rangordnung zu bringen.

Abbildung 30: Rangordnung der wichtigsten Board-Aufgaben



Quelle: Eigene Darstellung

N: 33

Es resultiert, dass die Mehrheit der Experten der Meinung ist, dass die *Finanz-Kontrolle* gefolgt von der *Informations- und Kommunikationsfunktion* die wichtigsten Aufgaben des Board-Teams sind. An dritter und vierter Stelle folgten die *Nomination der Geschäftsleitung* bzw. die *Aufsicht und Kontrolle der Geschäftsleitung*. Gemäss den Experten sind die *Verantwortung für die Corporate Governance* sowie überraschenderweise die *Gesamtverantwortung für den Strategieprozess* die am wenigsten

wichtigen Aufgaben des Boards.⁹⁹¹ Die Reihenfolge des theoretisch definierten Prinzips „Hauptaufgaben des Boards“ wird basierend auf diesen empirischen Erkenntnissen angepasst.

Hauptaufgaben des Boards

Im Wesentlichen hat das Board fünf Aufgaben:

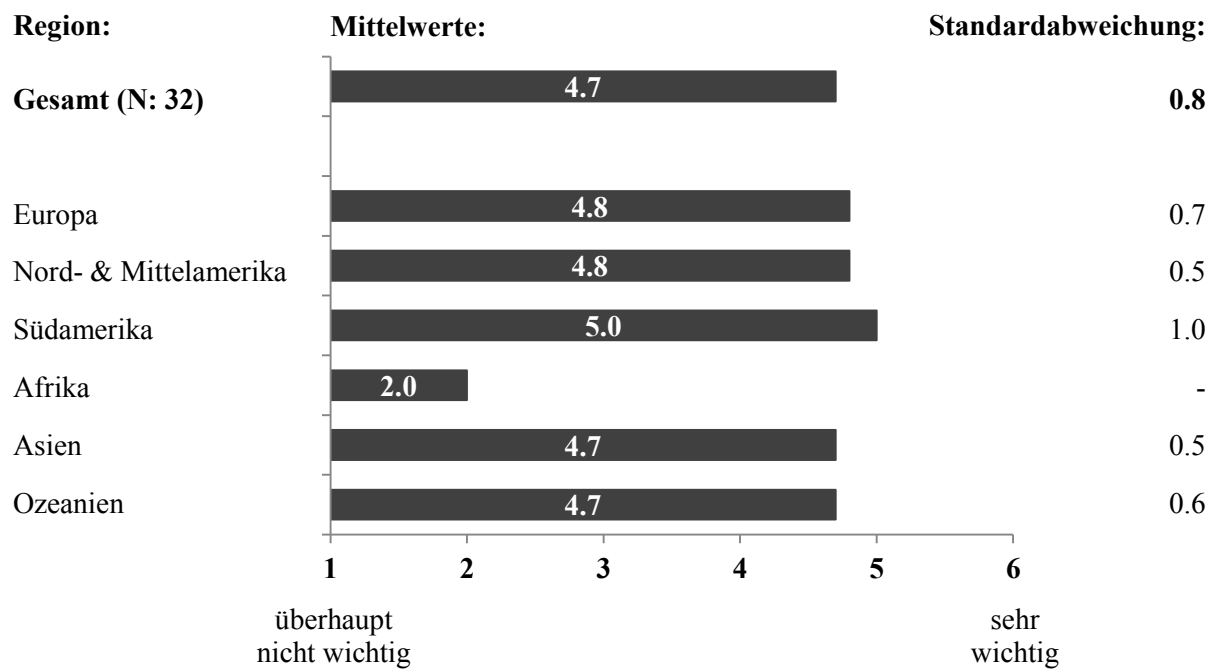
1. **Finanzkontrolle:** Das Board ist verantwortlich für die Systeme und Prozesse zur finanziellen Überwachung und Kontrolle des Unternehmens. Es ist verantwortlich für die Ausgestaltung der Finanzplanung, der Finanzberichterstattung, der Rechnungslegung, des Auditing und des Risiko- und Krisenmanagements.
2. **Information und Kommunikation:** Das Board ist verantwortlich für die regelmässige, transparente Information und Kommunikation zwischen dem Board, der Geschäftsleitung und den Eigentümern.
3. **Verantwortung für die Unternehmensführung:** Das Board ist verantwortlich für die Selektion, Beurteilung, Honorierung, Entwicklung, Nachfolgeplanung und allenfalls Abberufung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder.
4. **Operative Aufsicht und Kontrolle:** Das Board wirkt als Vorbild und ist verantwortlich für die Unternehmenskultur sowie die Oberaufsicht der Geschäftsleitung. Das Board sorgt für ein wirksames Risikomanagement sowie, falls situativ notwendig, ein internes Kontrollsystem und Compliance-Richtlinien.
5. **Strategie:** Das Board sorgt für den langfristigen Erfolg des KMU, bestimmt die strategischen Ziele sowie die Mittel zur Zielerreichung und ist verantwortlich für die erfolgreiche Strategieumsetzung.

Die unternehmensspezifischen Board-Aufgaben können in Abhängigkeit von der nationalen Gesetzgebung sowie den unternehmensspezifischen Vorschriften davon abweichen.

3.2.3.3 Organisationsreglement

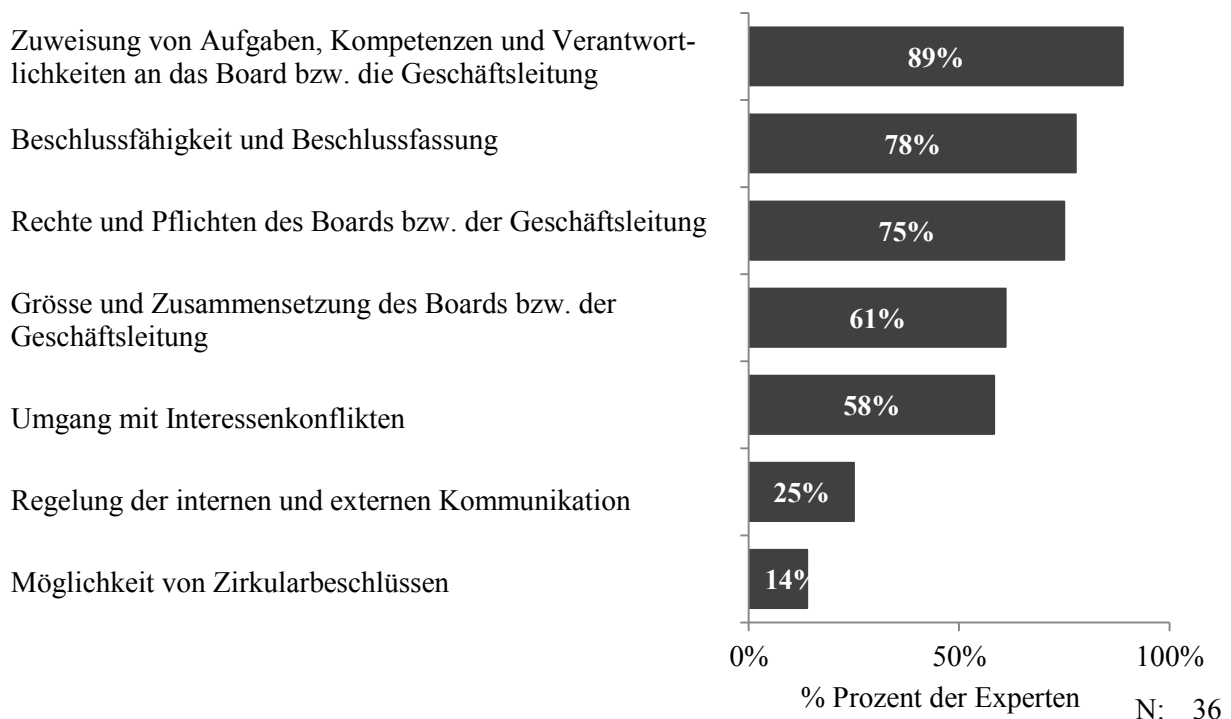
Die Mehrheit der analysierten Codes empfiehlt auch für KMU die Erarbeitung eines Organisationsreglements. Die empirische Überprüfung dieser These bestätigt die Bedeutung eines Organisationsreglements für KMU.

⁹⁹¹ Die relative Unwichtigkeit der „Gesamtverantwortung für den Strategieprozess“ könnte im Zusammenhang stehen mit dem in einzelnen Ländern dominierenden dualen Führungs- und Aufsichtssystem (strikte Trennung der Führungs- und Aufsichtsfunktion).

Abbildung 31: Bedeutung des Organisationsreglements in KMU

Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten sind der Meinung, dass die Erarbeitung eines Organisationsreglements für KMU wichtig ist (*Mittelwert 4.7*). Die Experten wurden weiter gefragt, welche der theoretisch evaluierten Elemente ihrer Meinung nach im Rahmen eines Organisationsreglements ausformuliert werden sollten. *Abbildung 32* stellt diese Elemente, nach absteigender Bedeutung sortiert, graphisch dar.

Abbildung 32: Wichtigste Elemente des Organisationsreglements

Quelle: Eigene Darstellung

Gemäss den Experten sind die wichtigsten Elemente, die ein Organisationsreglement umfassen sollte:

- die Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an das Board bzw. die Geschäftsleitung (89%),
- die Beschlussfähigkeit und Beschlussfassung (78%),
- die Rechte und Pflichten des Boards bzw. der Geschäftsleitung (75%),
- die Grösse und Zusammensetzung des Boards bzw. der Geschäftsleitung (61%)
- sowie der Umgang mit Interessenkonflikten (58%).

Am unwichtigsten sind gemäss den Experten die *Regelung der internen und externen Kommunikation* (25%) sowie die *Möglichkeit von Zirkularbeschlüssen* (14%). Im regionalen Vergleich sind keine nennenswerten Abweichungen erkennbar.

Daraus resultiert, dass für Klein- und Mittelunternehmen die Erarbeitung eines Organisationsreglements international von Bedeutung ist. Das Organisationsreglement sollte insbesondere die Zusammensetzung, Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie Rechte und Pflichten des Boards bzw. der Geschäftsleitung klar definieren und abgrenzen. Das theoretisch definierte Prinzip „Organisationsreglement“ wird folgendermassen angepasst:

Organisationsreglement

Bei der Delegation der operativen KMU-Führung an eine Geschäftsleitung sollte ein schriftliches Organisationsreglement definiert werden. Dieses legt die Aufgaben und Funktionen des Boards bzw. der Geschäftsleitung sowie deren Zusammenarbeit fest. Ein Organisationsreglement sollte Ausführungen zu den folgenden Elementen enthalten:

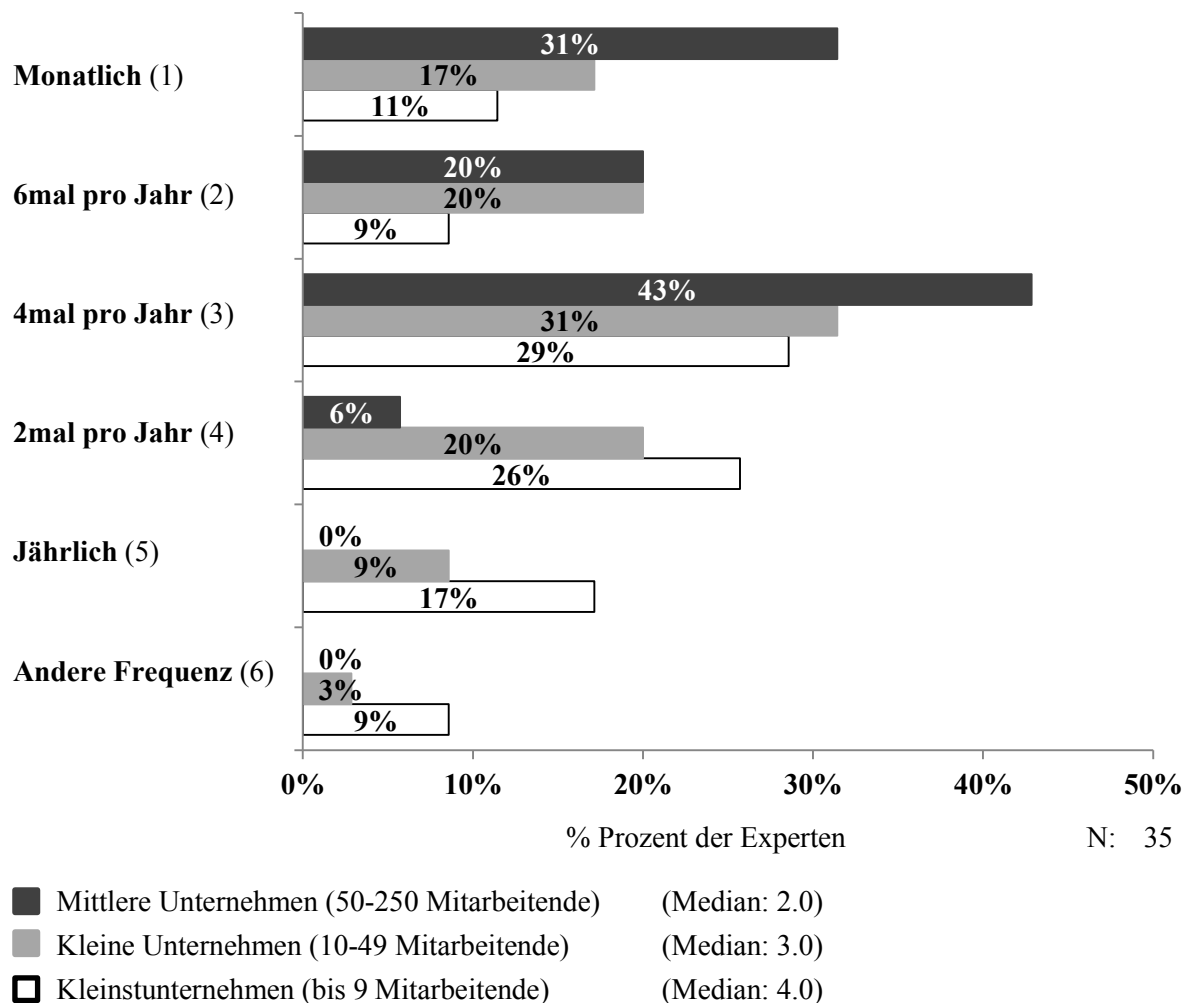
- *Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an das Board bzw. die Geschäftsleitung*
- *Rechte und Pflichten des Boards bzw. der Geschäftsleitung*
- *Beschlussfähigkeit und Beschlussfassung*
- *Grösse und Zusammensetzung des Boards bzw. der Geschäftsleitung*
- *Umgang mit Interessenkonflikten*

Das Organisationsreglement wird vom Board erlassen und sollte periodisch überprüft und, falls notwendig, angepasst werden.

3.2.3.4 Board-Sitzungen

Die qualitative Inhaltsanalyse hat ergeben, dass in KMU mind. viermal jährlich eine Board-Sitzung durchgeführt werden sollte, damit das Board seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrnehmen kann. Diese Erkenntnis wird von den Experten mehrheitlich bestätigt.

Abbildung 33: Empfohlene Anzahl Board-Sitzungen in KMU



Quelle: Eigene Darstellung

Für alle Unternehmensgrößen ist die Mehrheit der Experten der Meinung, dass mind. quartalsweise Board-Sitzungen durchgeführt werden sollten. Was mittlere Unternehmen betrifft, sind 51% der Experten der Meinung, dass sogar 6-12 mal pro Jahr eine Board-Sitzung stattfinden sollte (der *Median* von 2.0 besagt, dass 50% der Experten mehr bzw. weniger als sechs Board-Sitzungen pro Jahr empfehlen). Basierend auf diesen Erkenntnissen wird die Definition des Prinzips „Anzahl Board-Sitzungen“ leicht angepasst.

Anzahl Board-Sitzungen

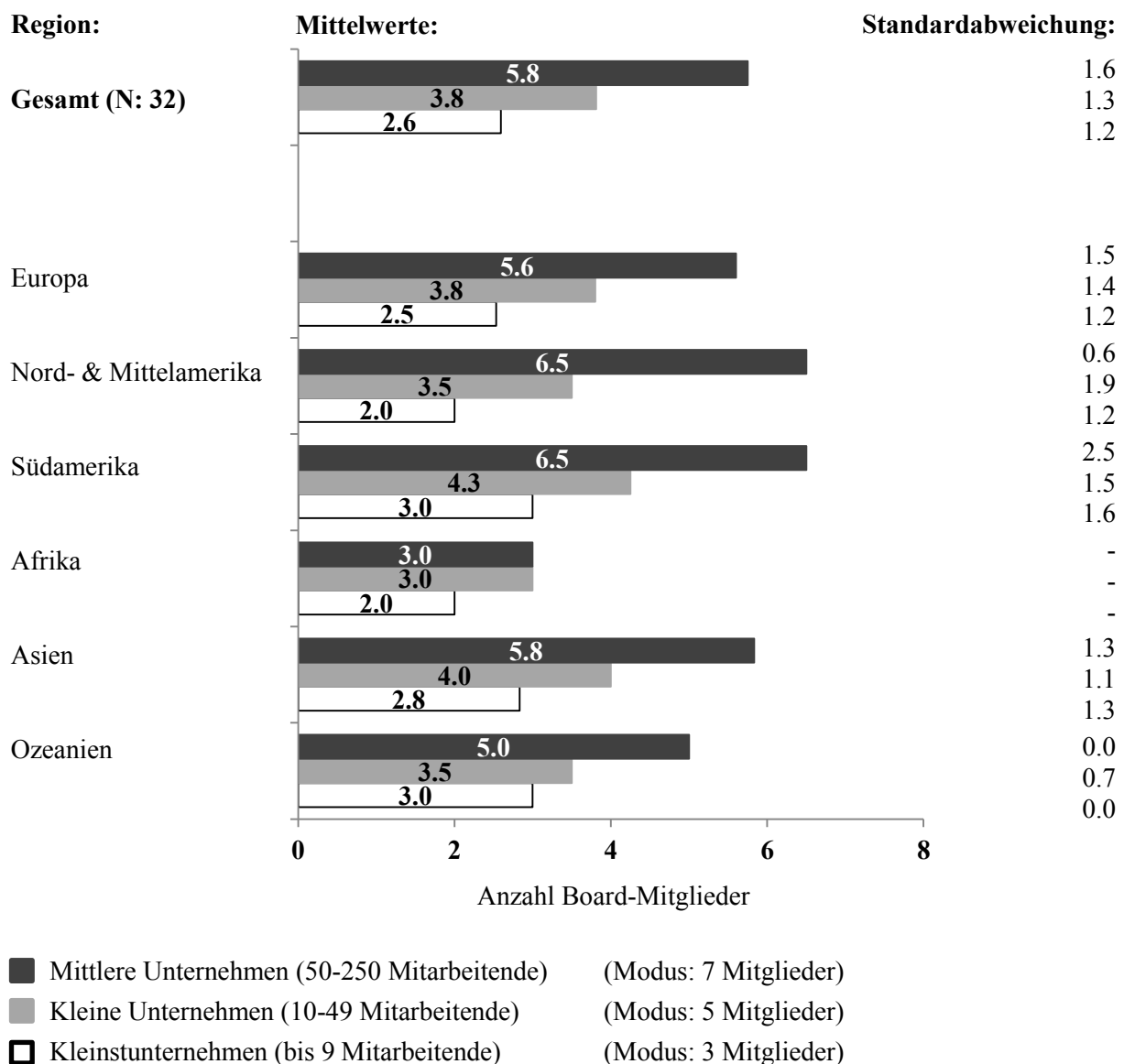
Das Board sollte regelmässig und angemessen oft zusammenkommen, um seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrnehmen zu können. Es wird empfohlen, dass *in kleinen Unternehmen* jährlich mind. vier und *in mittleren Unternehmen* jährlich mind. sechs formelle Sitzungen mit wechselnden Themenschwerpunkten stattfinden. Insbesondere in Krisenzeiten und bei starken Marktveränderungen sollte die Bereitschaft zu weiteren Besprechungen jederzeit vorhanden sein.

3.2.4 Umfrageergebnisse zu der integrativen Dimension

3.2.4.1 Board-Zusammensetzung

3.2.4.1.1 Grösse des Boards

Die Fachliteratur empfiehlt, dass das Board in KMU drei bis fünf Mitglieder haben sollte. Die qualitative Inhaltsanalyse zeigte, dass die ausgewählten Corporate Governance Codes etwas grössere Boards empfehlen. Die analysierten Codes empfehlen zwischen drei bis zehn Board-Mitglieder. Im Rahmen der empirischen Umfrage wurden die Experten nach der optimalen Board-Grösse gefragt.

Abbildung 34: Anzahl Board-Mitglieder in KMU unterschiedlicher Grösse

Quelle: Eigene Darstellung

Die empirische Umfrage bestätigt, dass eher kleinere Boards empfohlen werden. Die maximal genannte Anzahl an Board-Mitgliedern liegt bei 9 Mitgliedern für ein Mittelunternehmen in Paraguay, für Klein- und Kleinunternehmen liegt die maximal empfohlene Anzahl an Board-Mitgliedern bei 5 Personen. Die Gesamt-Mittelwerte liegen bei 3 Mitgliedern für Kleinunternehmen, 4 Mitglieder für kleine Unternehmen und sechs Mitglieder für mittlere Unternehmen. Wird anstatt des Mittelwerts der Modus betrachtet, so werden im Gesamtvergleich für Kleinunternehmen 3, für kleine Unternehmen 5 und für mittlere Unternehmen 7 Mitglieder empfohlen. Aus rein theoretischer Sicht, sind diese empirisch ermittelten Zahlen aber eher zu hoch, es werden kleinere Boards empfohlen. Das theoretisch definierte Prinzip „Grösse des Boards“ wird

unverändert beibehalten, um die Bestrebungen hin zu kleineren Boards unterstützen zu können. Möglicherweise sind bei der Ausarbeitung regionaler bzw. nationaler Empfehlungen situative Anpassungen notwendig.

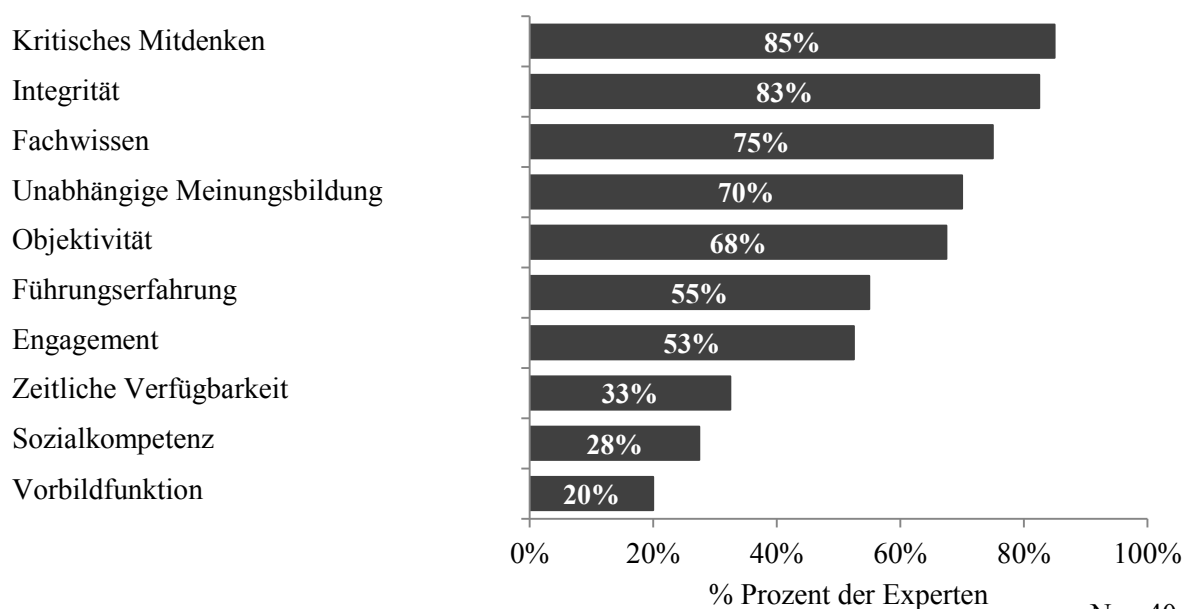
Grösse des Boards

Die Grösse des Boards ist situativ in Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität des KMU festzulegen. Als Richtgrösse empfehlen sich 3 Mitglieder für kleine Unternehmen (bis zu 50 Mitarbeitende) und 5 Mitglieder für mittlere Unternehmen (bis zu 250 Mitarbeitende).

3.2.4.1.2 Anforderungen an Board-Mitglieder

Bei der Zusammensetzung des Board-Teams sollte darauf geachtet werden, dass alle Board-Mitglieder einige grundlegende Kompetenzen mitbringen. Die Experten wurden gefragt, welche der theoretisch evaluierten Kompetenzen ihrer Meinung nach relevant sind. In *Abbildung 35* werden diese Kompetenzen, nach abnehmender Bedeutung sortiert, dargestellt.

Abbildung 35: Erforderliche Kompetenzen der Board-Mitglieder



Quelle: Eigene Darstellung

Gemäss der empirischen Umfrage sind *kritisches mitdenken* (85% der Experten) sowie *Integrität* (83%) die absolut wichtigsten Eigenschaften, die ein Board-Mitglied zwingend aufweisen sollte. Weiter sollten Board-Mitglieder über *Fachwissen* (75%), eine *unabhängige Meinungsbildung* (70%) und *Objektivität* (68%) verfügen. Weniger ent-

scheidend sind die *zeitliche Verfügbarkeit* (33%), die *Sozialkompetenz* (28%) und die *Vorbildfunktion* (20%). Es überrascht, dass die zeitliche Verfügbarkeit nur von rund 30% der Experten als wichtig erachtet wird. Board-Mitglieder sollten zeitlich verfügbar sein, um ihre Aufgaben effektiv wahrnehmen zu können.

Das theoretisch definierte Prinzip „Anforderungen an Board-Mitglieder“ wird basierend auf diesen Erkenntnissen weiter angepasst:

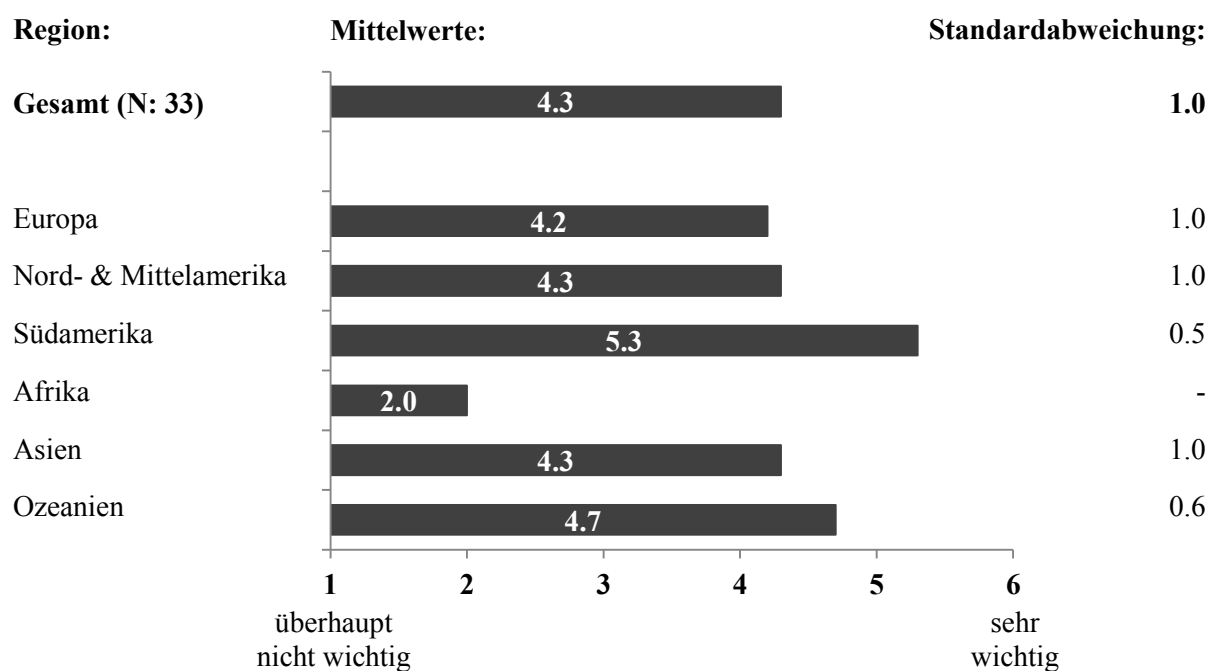
Anforderungen an Board-Mitglieder

Die erfolgreiche Führung eines KMU setzt voraus, dass *Board-Mitglieder kritische Mitdenker sind, die sich eine unabhängige Meinung bilden sowie integer, objektiv und engagiert handeln*, über Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz verfügen und die erforderliche Zeit investieren.

3.2.4.1.3 Board-Charakteristika

Die qualitative Inhaltsanalyse hat ergeben, dass Board-Teams verschiedene Charakteristika aufweisen sollten. Die erste theoretisch erarbeitete Eigenschaft sind die unterschiedlichen KMU-relevanten Rollenstärken (z.B. kritischer Denker, Controller oder Finanz-Experte).

Abbildung 36: Bedeutung der KMU-relevanten Rollenstärken

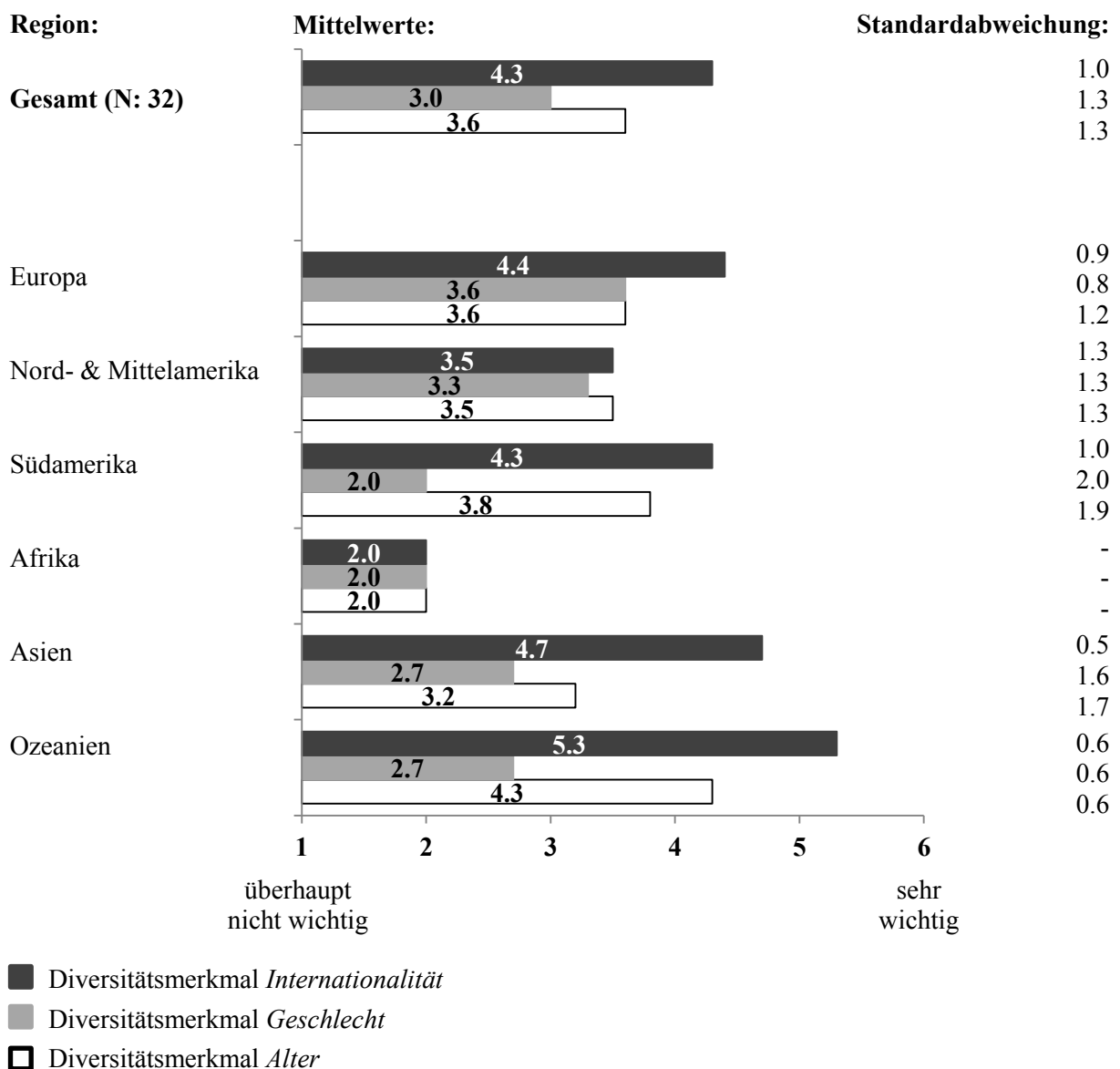


Quelle: Eigene Darstellung

Gemäss den Experten wird die Bedeutung der unterschiedlichen KMU-relevanten Rollenstärken mit einem *Mittelwert* von 4.3 gewichtet. Das bedeutet, dass die unterschiedlichen Board-Rollen im Durchschnitt als eher wichtig bis wichtig erachtet werden. Im regionalen Vergleich haben unterschiedliche Board-Rollen in Südamerika (*Mittelwert* 5.3) und Ozeanien (*Mittelwert* 4.7) die wichtigste Bedeutung.

Nebst den unterschiedlichen Board-Rollen wird von den bereits verfügbaren Corporate Governance Codes häufig empfohlen, dass das Board-Team gewisse Diversitätsmerkmale, insbesondere bezüglich des Alters, des Geschlechts und der Nationalität – vorwiegend in international tätigen KMU – aufweisen sollte. *Abbildung 37* zeigt die Bedeutung dieser unterschiedlichen Diversitätsmerkmale.

Abbildung 37: Bedeutung unterschiedlicher Diversitätsmerkmale für KMU



Quelle: Eigene Darstellung

Aus der empirischen Umfrage resultiert, dass die Internationalität für international tätige Klein- und Mittelunternehmen das wichtigste Diversitäts-Merkmal bei der Zusammensetzung von Board-Teams ist (*Mittelwert 4.3*). Die Altersfrage wird als eher wichtig erachtet (*Mittelwert 3.6*), während die Diversität bzgl. des Geschlechts eher unwichtig (*Mittelwert 3.0*) gewertet wird. Auffallend ist, dass die Meinungen bezüglich der zwei letztgenannten Diversitätsmerkmale am stärksten auseinandergehen (*Standardabweichung von je 1.3*).

Als ergänzende Diversitäts-Faktoren werden die Erfahrung / das Fachwissen, die Unabhängigkeit sowie Integrität genannt. Dies sind alles Elemente, die in dieser Studie bereits an anderer Stelle berücksichtigt werden.⁹⁹² Weiter wird ergänzt, dass je nach Geschäftsbereich die Religion und Kultur sowie die Sprache von Bedeutung sein können und bei der Zusammensetzung des Board-Teams berücksichtigt werden sollten. Zudem muss beachtet werden, dass u.a. aufgrund kultureller oder religiöser Unterschiede gewisse Empfehlungen bezüglich der Board-Diversität nicht in allen Ländern identisch erfolgen können.

Basierend auf den aus der empirischen Umfrage gewonnen Erkenntnissen wird das Prinzip „Charakteristika der Board-Mitglieder“ wie folgt angepasst. Möglicherweise sind bei der Erarbeitung nationaler Empfehlungen, insbesondere aufgrund kultureller Unterschiede, weitere situative Anpassungen notwendig.

Charakteristika der Board-Mitglieder

Das Board-Team sollte gemäss den folgenden Kriterien zusammengesetzt werden:

1. **Know-how:** Jedes Board-Mitglied sollte unterschiedliche, KMU-relevante Kompetenzen und Fähigkeiten aufweisen, so dass das Board-Team insgesamt in der Breite über das gleiche Know-how verfügt wie die Geschäftsleitung. Dadurch soll die wirksame Gestaltungs- und Kontrollfunktion des Boards gewährleistet werden.
2. **Rollenstärke:** Jedes Board-Mitglied sollte über eine für das KMU relevante Rollenstärke verfügen (z.B. kritischer oder innovativer Denker, Controller, etc.), eine unabhängige, kritische Meinung haben und Stärke beweisen, um die Geschäftsleitung mit anspruchsvollen Fragen herauszufordern.

⁹⁹² Vgl. zum Fachwissen und zur Integrität *Kapitel III3.2.4.1.2 Anforderungen an Board-Mitglieder* und zur Unabhängigkeit *Kapitel III3.2.4.1.4 Unabhängigkeit der Board-Mitglieder*.

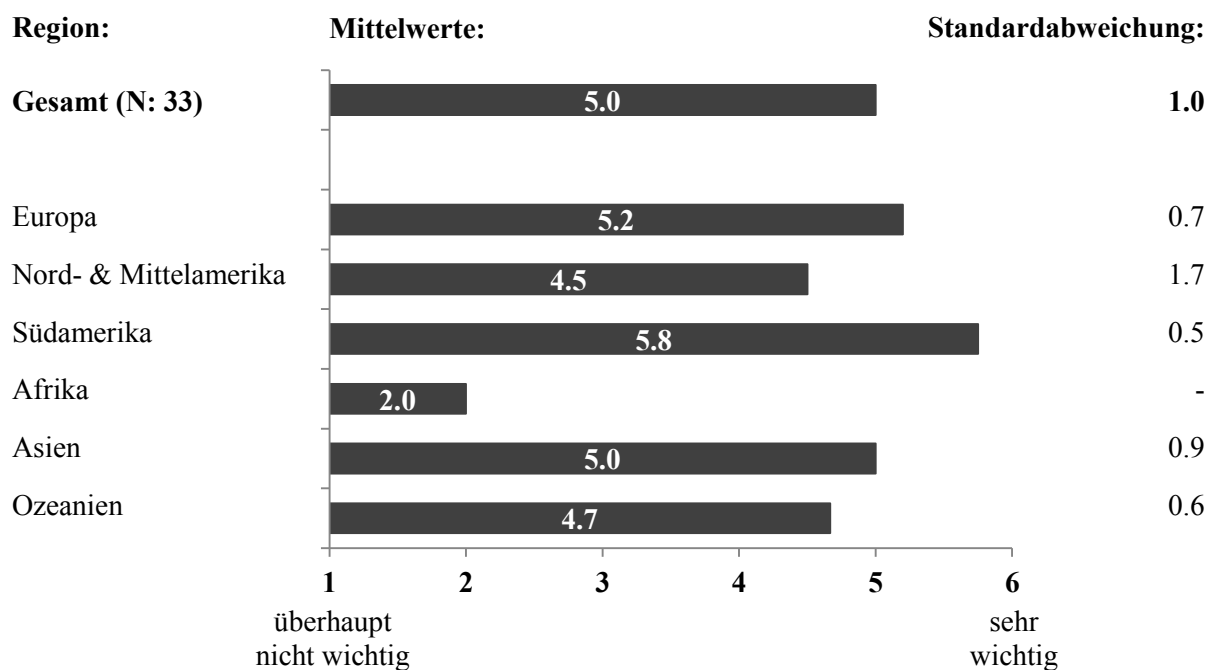
3. **Diversität:** *Jedem Board-Team wird empfohlen, dass beide Geschlechter sowie Mitglieder unterschiedlicher Altersgruppen vertreten sind. Board-Teams von international tätigen KMU sollten eine Persönlichkeit mit Erfahrung und Erfolgsausweis in strategisch wichtigen Märkten im Board vertreten haben. Situativ sollten weitere relevante Diversitätsmerkmale (bspw. Kultur und Religion) berücksichtigt werden.*

Insgesamt sollte das Board-Team auf der Grundlage einer Vertrauenskultur zusammenarbeiten.

3.2.4.1.4 Unabhängigkeit der Board-Mitglieder

Gemäss der Fachliteratur sowie der qualitativen Inhaltsanalyse ist bei der Zusammensetzung der Board-Teams eines der wichtigsten Kriterien, dass mind. ein Teil der Board-Mitglieder unabhängig sind. Diese theoretische These wurde von den Experten eindeutig bestätigt.

Abbildung 38: Bedeutung der Unabhängigkeit der Board-Mitglieder



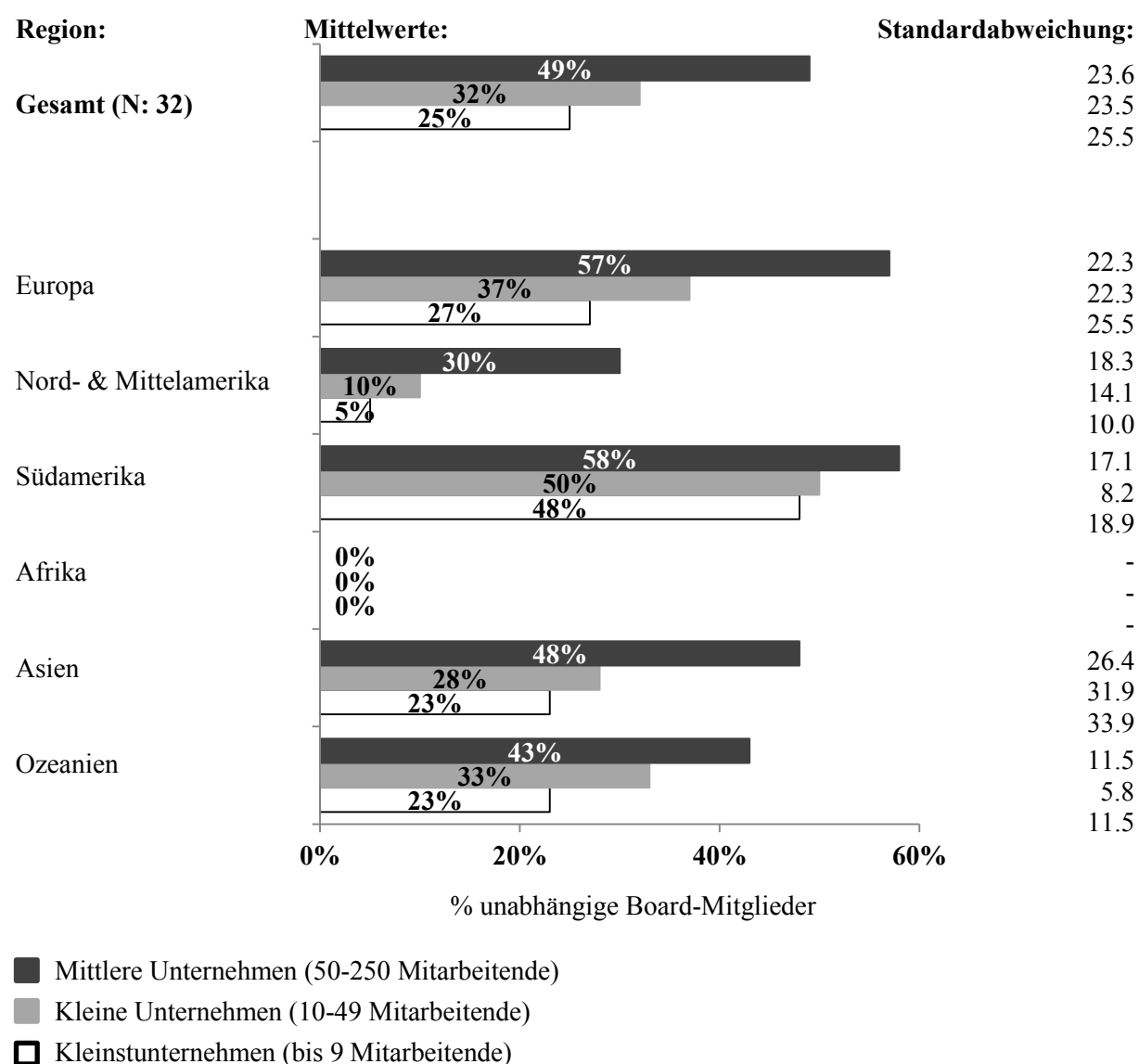
Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der Experten ist der Meinung, dass es auch in Klein- und Mittelunternehmen wichtig ist (*Mittelwert 5.0*), dass ein Teil der Board-Mitglieder unabhängig ist.

Diese Durchschnittsbetrachtung hat, mit Ausnahme von Afrika (*Mittelwert 2.0*), für alle Regionen Gültigkeit.

Weiter wurden die Experten gefragt, welcher prozentuale Anteil der Board-Mitglieder unabhängig sein sollte. Wie aus *Abbildung 39* direkt erkennbar ist, sollte mit zunehmender Unternehmensgrösse ein höherer Prozentanteil der Board-Mitglieder unabhängig sein.

Abbildung 39: Prozentualer Anteil an unabhängigen Board-Mitgliedern



Quelle: Eigene Darstellung

Im Durchschnitt sind die Experten der Meinung, dass in mittleren Unternehmen 49% der Board-Mitglieder, in kleinen Unternehmen 32% der Board-Mitglieder und in Kleinstunternehmen 25% der Board-Mitglieder unabhängig sein sollten. Bezugnehm-

mend auf die in *Kapitel III.3.2.4.1.1* definierten optimalen Board-Grössen⁹⁹³ heisst das, dass in kleinen Unternehmen ein unabhängiges Board-Mitglied und in mittleren Unternehmen zwei bis drei unabhängige Board-Mitglieder vertreten sein sollten.

Im regionalen Vergleich sind die Ergebnisse ausser in Nord- und Mittelamerika zum Gesamtdurchschnitt vergleichbar. In Nord- und Mittelamerika sind die Experten der Meinung, dass es eher weniger unabhängige Board-Mitglieder braucht. Basierend auf den empirischen Ergebnissen wird das Prinzip „Unabhängigkeit der Board-Mitglieder“ leicht angepasst. Möglicherweise sind bei der Erarbeitung von länderspezifischen Codes – insbesondere in Afrika – weitere situative Anpassungen notwendig.

Unabhängigkeit der Board-Mitglieder

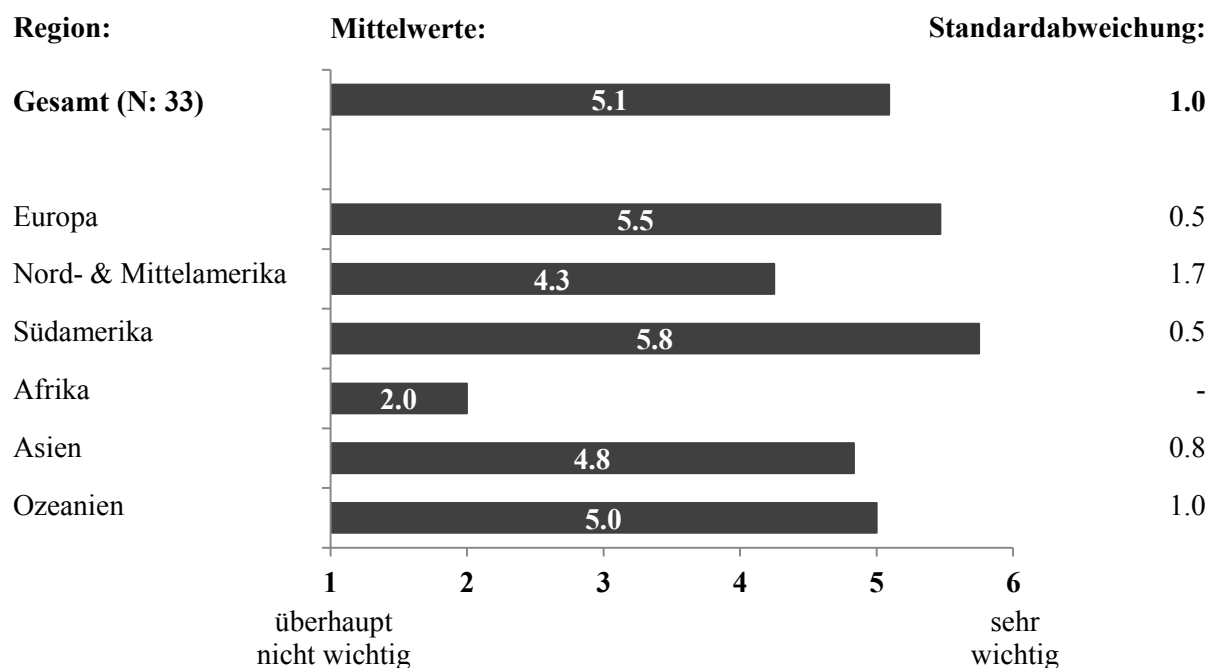
Eine Person ist unabhängig, wenn keine Interessenkonflikte vorliegen und sie keine enge Beziehung zum Unternehmen pflegt und somit keine Umstände vorliegen, die die freie Meinungsäusserung beeinträchtigen könnten.

Als Richtgrösse empfehlen sich 1 unabhängiges Mitglied für Board-Teams mit 3 Mitgliedern und 2-3 unabhängige Mitglieder in Board-Teams mit 5 Mitgliedern. Im Optimalfall ist der Board-Vorsitzende unabhängig.

3.2.4.1.5 Vermeidung von Interessenkonflikten

Die Vermeidung bzw. das frühzeitige Erkennen und proaktive Melden von Interessenkonflikten ist gemäss der qualitativen Inhaltsanalyse auch in KMU von Bedeutung. Die empirische Umfrage bestätigt diese Erkenntnis.

⁹⁹³ Als Richtgrösse empfehlen sich 3 Mitglieder für kleine Unternehmen (bis zu 50 Mitarbeitende) und 5 Mitglieder für mittlere Unternehmen (bis 250 Mitarbeitende). Vgl. dazu *Kapitel III.3.2.4.1.1 Grösse des Boards*.

Abbildung 40: Bedeutung der Vermeidung von Interessenkonflikten

Quelle: Eigene Darstellung

Die Vermeidung von Interessenkonflikten wird von der Mehrheit der Experten als wichtig erachtet (*Mittelwert 5.1*). Wichtig ist die Feststellung, dass Interessenkonflikte per se kein Problem darstellen. Vielmehr muss sichergestellt werden, dass solche transparent gemacht werden und relevante Personen Kenntnis davon haben. Betroffene Board-Mitglieder sollten sich bei Themen und Diskussionen, bei denen ein Interessenkonflikt besteht, zurückziehen.⁹⁹⁴

Die Bedeutung des Prinzips „Interessenkonflikte“ wurde eindeutig bestätigt. Basierend auf den Erkenntnissen der empirischen Umfrage wurde eine kleine Ergänzung vorgenommen.

Interessenkonflikte

Mitglieder des Boards und der Geschäftsleitung haben Interessenkonflikte zu vermeiden. Sollte trotzdem ein Interessenkonflikt auftreten, ist umgehend der Vorsitzende des Boards zu informieren. *Betroffene Board-Mitglieder sollten sich bei Themen und Diskussionen, bei denen ein Interessenkonflikt besteht, zurückziehen.*

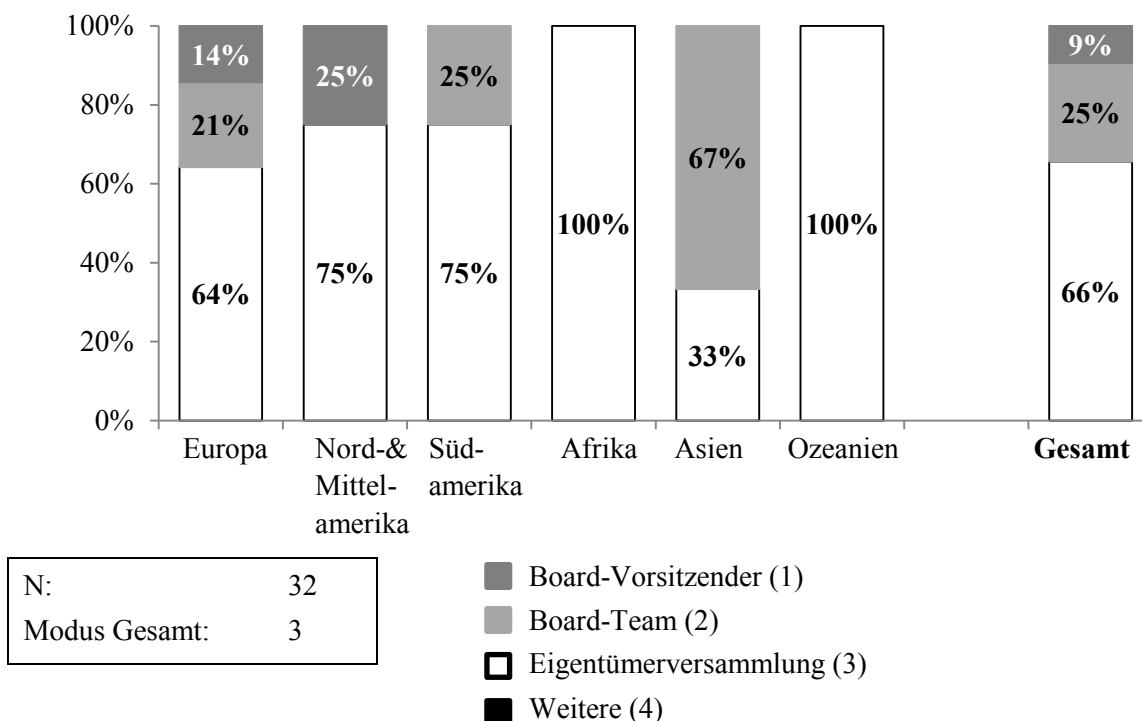
⁹⁹⁴ Diese Empfehlung beruht auf einer Expertenaussage.

3.2.4.2 Selektion der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder

3.2.4.2.1 Selektion der Board-Mitglieder

Die qualitative Inhaltsanalyse hat ergeben, dass das Board potentielle neue Board-Mitglieder der Eigentümerversammlung zur Wahl vorschlagen soll. Im Rahmen der empirischen Umfrage wurden die Experten befragt, wer ihrer Meinung nach für die finale Wahl der Board-Mitglieder in KMU verantwortlich sein sollte. Wie aus *Abbildung 41* eindeutig hervorgeht, wird diese theoretische Erkenntnis von den Experten mehrheitlich bestätigt.

Abbildung 41: Verantwortlichkeit für die finale Wahl der Board-Mitglieder



Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der befragten Experten ist der Meinung, dass die *Eigentümerversammlung* für die finale Wahl der Board-Mitglieder in Klein- und Mittelunternehmen verantwortlich ist (66% der Experten). Im regionalen Vergleich weicht Asien am stärksten von dieser Tendenz ab. In Asien werden die Board-Mitglieder gemäss den Experten mehrheitlich direkt durch das Board-Team gewählt.

Basierend auf dieser Umfrage kann nicht abschliessend geklärt werden, ob in allen Regionen die Wahl der Board-Mitglieder durch die Eigentümerversammlung möglich ist. Da aber sowohl aus theoretischer Sicht als auch gemäss der Mehrheit der Experten die finale Wahl durch die Eigentümerversammlung erfolgen sollte, wird das Prinzip

„Selektion der Board-Mitglieder“ nicht verändert. Möglicherweise sollten für einige Länder – insbesondere in Asien und Teilen von Europa – situative Anpassungen dieser Regelung vorgenommen werden.

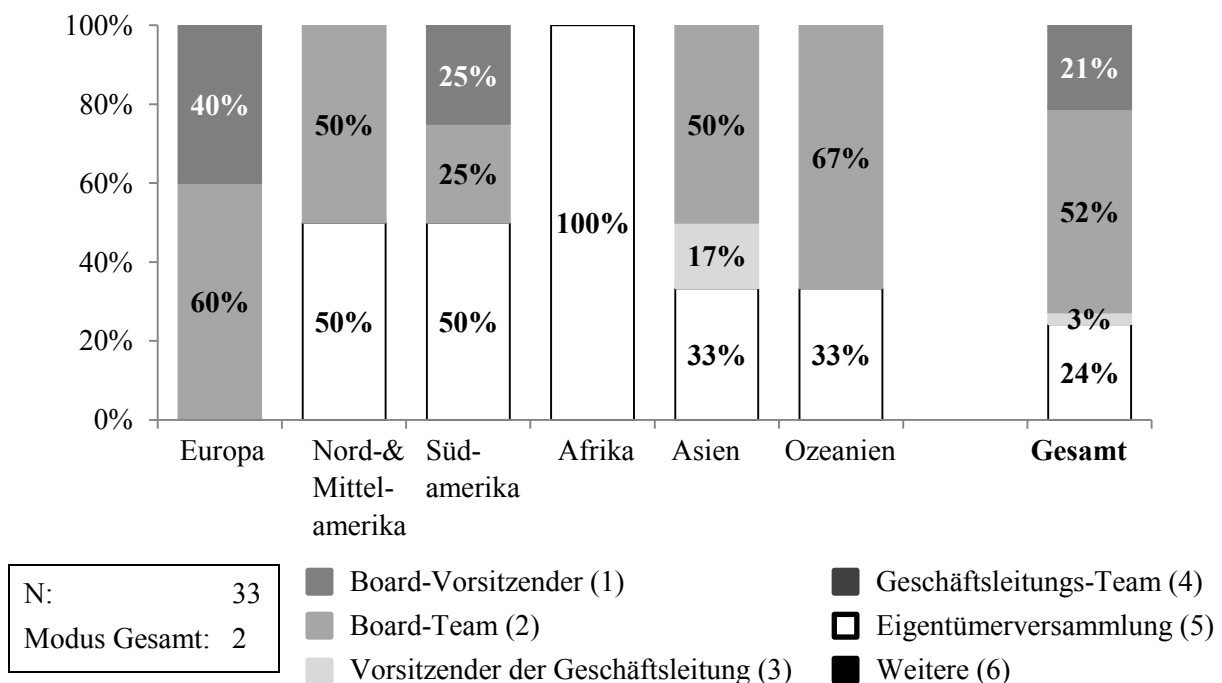
Selektion der Board-Mitglieder

Das Board ist verantwortlich für die Nomination potentieller Board-Kandidaten. Qualifizierte Kandidaten werden der Eigentümersammlung zur Wahl vorgeschlagen. Diese trifft die finale Entscheidung.

3.2.4.2.2 Selektion des Vorsitzenden bzw. der Mitglieder der Geschäftsleitung

Neben den Board-Mitgliedern müssen auch der Vorsitzende der Geschäftsleitung sowie die Mitglieder der Geschäftsleitung gewählt werden. Die qualitative Inhaltsanalyse hat ergeben, dass die Wahl des Vorsitzenden der Geschäftsleitung durch die Eigentümersammlung und die Wahl der Mitglieder der Geschäftsleitung direkt durch das Board-Team erfolgen sollte. Diese theoretischen Ergebnisse wurden empirisch überprüft.

Abbildung 42: Verantwortlichkeit für die finale Wahl des Vorsitzenden der Geschäftsleitung



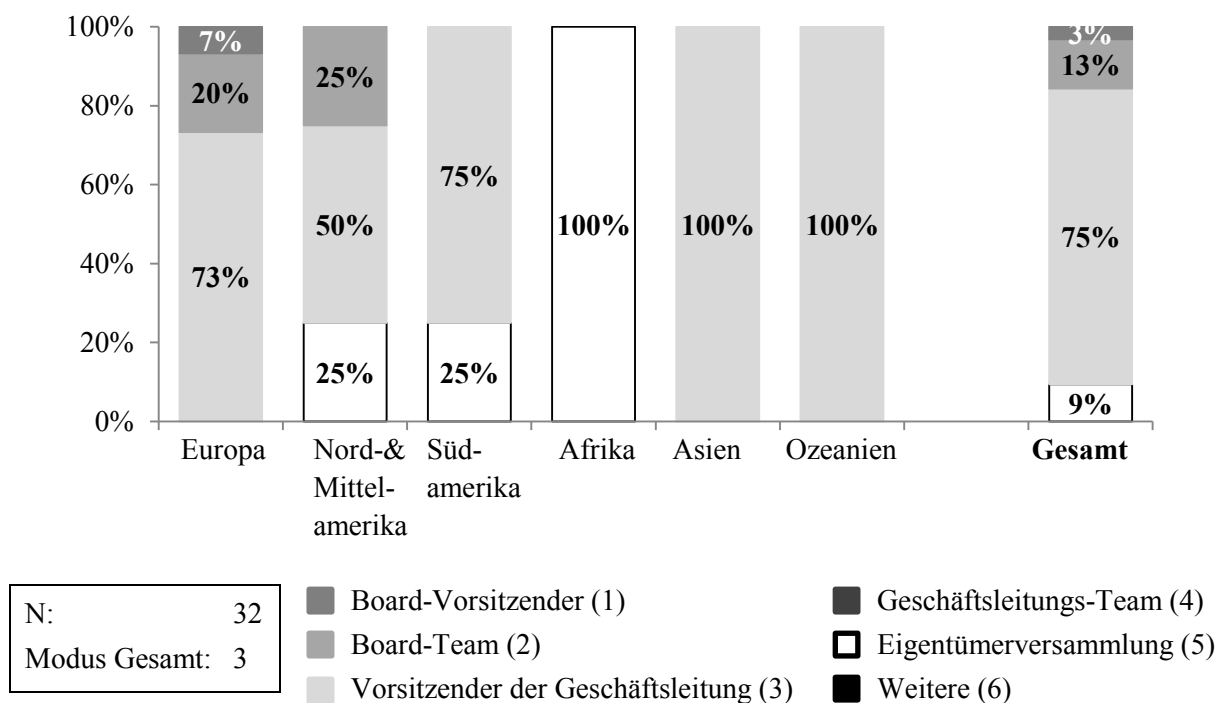
Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus *Abbildung 42* erkennbar, ist die Verantwortung für die Wahl des Vorsitzenden der Geschäftsleitung international nicht eindeutig einem bestimmten Gremium zuzu-

ordnen. Die Hälfte der Experten (über alle Regionen relativ gleichmässig verteilt) ist der Meinung, dass der Vorsitzende der Geschäftsleitung durch das *Board-Team* bestimmt werden sollte (52% der Experten). Je rund ein Viertel der Experten sieht die Verantwortung für die Wahl des Vorsitzenden der Geschäftsleitung bei der *Eigentümerversammlung* (24% der Experten) bzw. beim *Board-Vorsitzenden* (21% der Experten).

Als Ausnahme gilt Indien, wo der neue Vorsitzende der Geschäftsleitung gemäss einem Experten in der Regel durch den abtretenden Geschäftsleitungs-Vorsitzenden gewählt wird und das Board nur ein Mitspracherecht hat.

Abbildung 43: Verantwortlichkeit für die finale Wahl der Geschäftsleitungs-Mitglieder



Quelle: Eigene Darstellung

75% der Experten sind der Meinung, dass die Geschäftsleitungs-Mitglieder durch den *Vorsitzenden der Geschäftsleitung* gewählt werden sollten. Nur eine Minderheit ist der Meinung, dass die Wahl durch die *Eigentümerversammlung* (9%), das *Board-Team* (13%) oder den *Board-Vorsitzenden* (3%) erfolgen sollte. Diese empirische Erkenntnis widerspricht den theoretischen Grundlagen wonach die Geschäftsleitung durch das Board gewählt werden sollte. Die theoretisch erarbeitete Empfehlung zur Selektion der Geschäftsleitung wird deshalb nicht weiter angepasst.

Basierend auf diesen empirischen Ergebnissen wird das Prinzip „Selektion des Vorsitzenden bzw. der Mitglieder der Geschäftsleitung“ leicht angepasst. Möglicherweise

muss dieses Prinzip bei der Ausarbeitung der nationalen Empfehlungen weiter angepasst werden.

Selektion des Vorsitzenden bzw. der Mitglieder der Geschäftsleitung

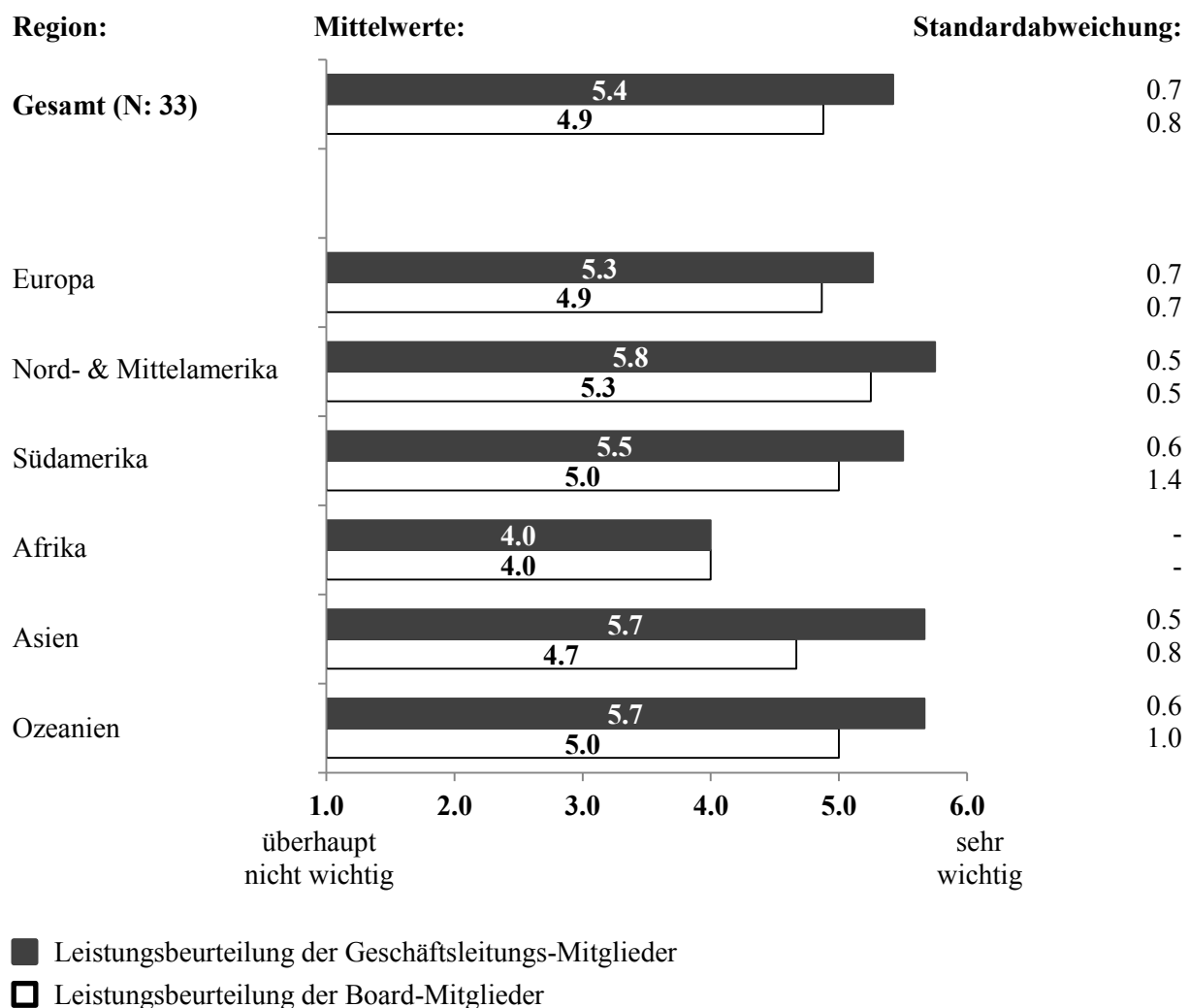
Das Board ist verantwortlich für die Nomination sowie die Abberufung der Geschäftsleitung. Es wird empfohlen, dass das Board geeignete Kandidaten für den Vorsitz der Geschäftsleitung der Eigentümerversammlung zur finalen Ernennung vorschlägt. *Situativ, in Abhängigkeit von der nationalen Gesetzgebung, kann das Board den Vorsitzenden der Geschäftsleitung selbst final ernennen.*

Die Mitglieder der Geschäftsleitung sollen durch den Vorsitzenden der Geschäftsleitung vorgeschlagen und durch das Board gewählt werden.

3.2.4.3 Leistungsbeurteilung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder

Sowohl die Fachliteratur als auch die analysierten Codes empfehlen eindeutig, dass sowohl das Board-Team als auch die Geschäftsleitung einer periodischen Leistungsbeurteilung unterzogen werden sollten. Wie aus *Abbildung 44* ersichtlich wird, empfehlen auch die Experten eine periodische Leistungsbeurteilung.

Abbildung 44: Bedeutung der periodischen Leistungsbeurteilung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder



Quelle: Eigene Darstellung

Die periodische Leistungsbeurteilung der Board-Mitglieder und der Mitglieder der Geschäftsleitung wird als wichtig bzw. sehr wichtig beurteilt (*Mittelwert 4.9 bzw. 5.4*). Die Leistungsbeurteilung beider Gremien sollte auf keinen Fall vernachlässigt werden, wobei die Leistungsbeurteilung der Mitglieder der Geschäftsleitung sogar noch eine weit höhere Bedeutung hat. Die Bedeutung des theoretisch definierten Prinzips „Leistungsbeurteilung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder“ wurde eindeutig bestätigt und wird nicht weiter angepasst.

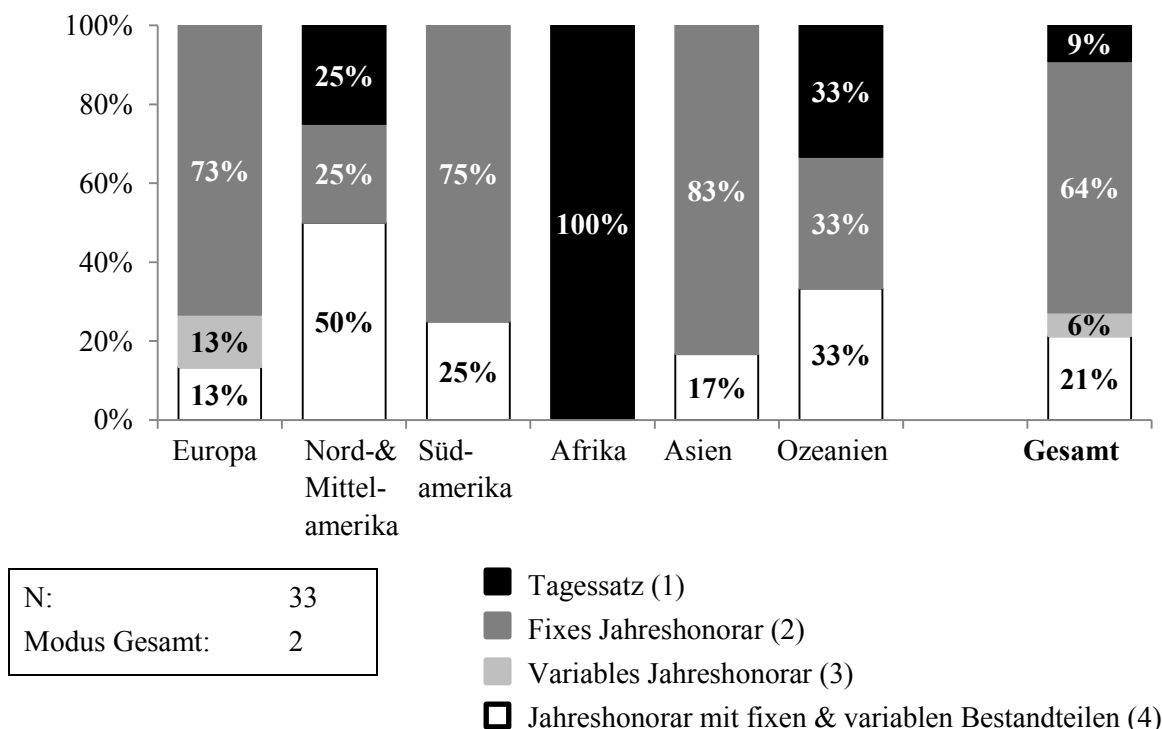
Leistungsbeurteilung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder

Das Board sollte periodisch sowohl die Leistung des Gremiums als auch der einzelnen Mitglieder gemäss den festgelegten qualitativen und quantitativen Zielen beurteilen. Falls notwendig, sollten wirksame Änderungsmaßnahmen definiert werden. Der Vorsitzende des Boards ist zudem verantwortlich für die periodische Leistungsbeurteilung des Vorsitzenden der Geschäftsleitung und erhält Einsicht in die durch den Vorsitzenden der Geschäftsleitung durchgeführte Beurteilung der Mitglieder der Geschäftsleitung.

3.2.4.4 Honorierung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

Die qualitative Inhaltsanalyse hat ergeben, dass Board-Mitglieder ein fixes Jahreshonorar und die Mitglieder der Geschäftsleitung ein Jahreshonorar mit fixen und variablen Bestandteilen erhalten sollten. Diese theoretische Erkenntnis wurde im Rahmen der empirischen Umfrage untersucht.

Abbildung 45: Zusammensetzung des Honorars der Board-Mitglieder

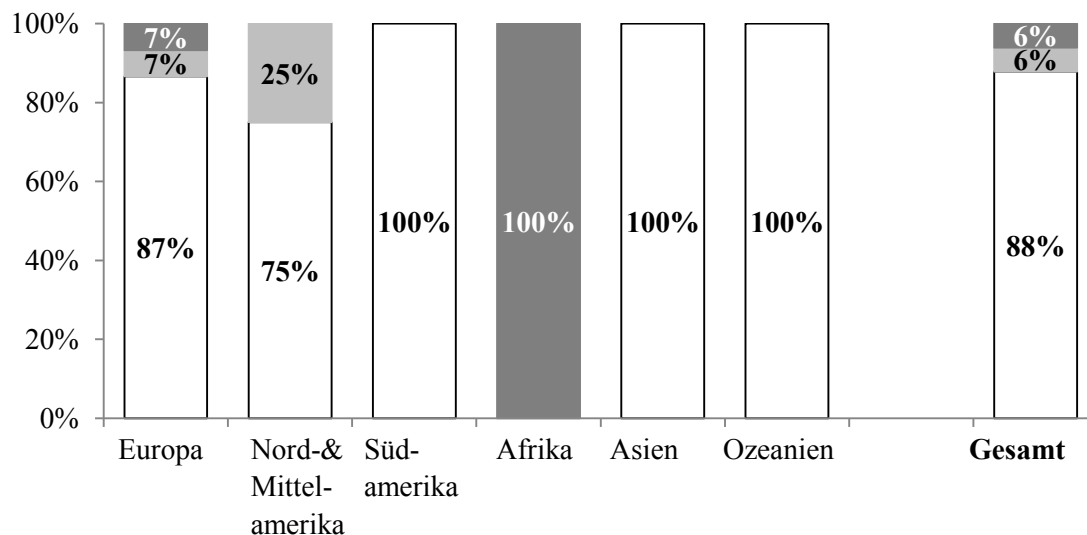


Quelle: Eigene Darstellung

Gemäss der empirischen Umfrage sind 64% der Experten ebenfalls der Meinung, dass die Board-Mitglieder ein fixes Jahreshonorar erhalten sollten. Variable Lohnbestand-

teile und Tagessätze werden nur von einer Minderheit als vorteilhaft erachtet. Regional betrachtet, weichen Nord- und Mittelamerika sowie Ozeanien am stärksten von der Durchschnitts-Empfehlung ab.

Abbildung 46: Zusammensetzung des Honorars der Geschäftsleitungs-Mitglieder



N:	33
Modus Gesamt:	4

- Tagessatz (1)
- Fixes Jahreshonorar (2)
- Variables Jahreshonorar (3)
- Jahreshonorar mit fixen & variablen Bestandteilen (4)

Quelle: Eigene Darstellung

Das Honorar der Geschäftsleitungs-Mitglieder sollte gemäss den Experten eindeutig sowohl fixe als auch variable Bestandteile enthalten (88%). Die einzige Region, die von dieser Empfehlung abweicht, ist Afrika.

Das theoretisch definierte Prinzip „Honorierung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern wird vorderhand nicht weiter angepasst. Möglicherweise müssen später in den nationalen Empfehlungen situative Anpassungen dieser Empfehlung vorgenommen werden.

Honorierung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

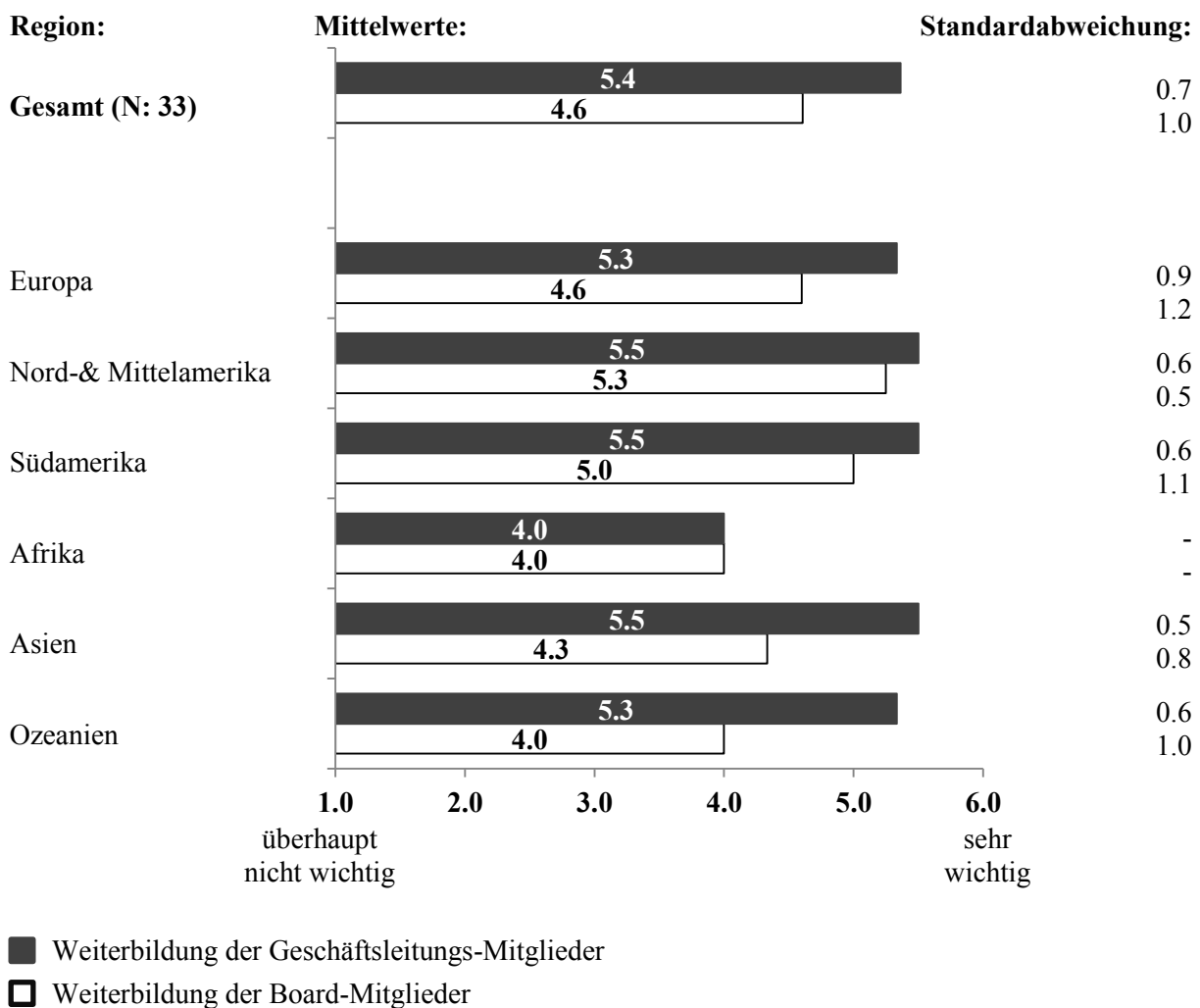
Die Honorierung des Boards und der Geschäftsleitung sollte anforderungs-, markt- und firmenerfolgsgerecht sein, um qualifizierte Führungspersönlichkeiten anzusprechen, zu halten und motivieren zu können.

Es wird empfohlen, dass Board-Mitglieder ein fixes Jahreshonorar und Mitglieder der Geschäftsleitung ein Jahreshonorar mit fixen und variablen Bestandteilen erhalten. Als Richtgrösse empfiehlt sich für Board-Mitglieder ein Honorar in der Höhe eines vergleichbaren Strategieberaters.

3.2.4.5 Weiterbildung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

Sowohl aus der Fachliteratur als auch der qualitativen Inhaltsanalyse resultiert, dass die regelmässige Weiterbildung der Board- bzw. Geschäftsleitungs-Mitglieder wichtig ist. Wie aus *Abbildung 47* hervorgeht, wird dieses Erkenntnis von den Experten eindeutig bestätigt.

Abbildung 47: Bedeutung der regelmässigen Weiterbildung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder



Quelle: Eigene Darstellung

Alle Experten sind der Meinung, dass die Weiterbildung der Geschäftsleitungs-Mitglieder äusserst wichtig (*Mittelwert 5.4*) ist. Auch die periodische Weiterbildung der Board-Mitglieder darf auf keinen Fall vernachlässigt werden (*Mittelwert 4.6*).

Die empirische Umfrage hat die Bedeutung der regelmässigen Weiterbildung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder eindeutig bestätigt. Das theoretisch definierte Prinzip „Weiterbildung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder“ wird nicht weiter angepasst.

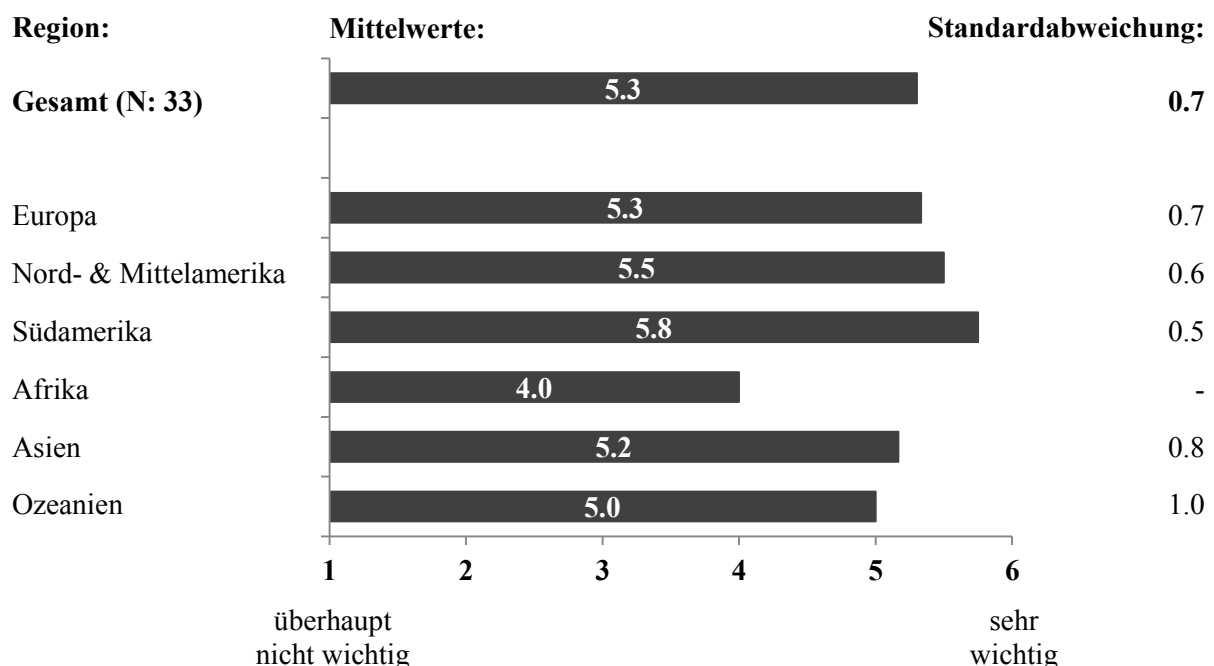
Weiterbildung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

Das Board ist verantwortlich für die umfassende, adäquate Einführung neuer Board-Mitglieder und sollte eine regelmässige, spezifische Weiterbildung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder sicherstellen.

3.2.4.6 Nachfolgeplanung

Die frühzeitige Nachfolgeplanung ist sowohl gemäss der Fachliteratur als auch gemäss den verglichenen Corporate Governance Codes ein äusserst wichtiges Thema, dem höchste Bedeutung beigemessen werden sollte. Wie bereits bei der Festlegung der Zielsetzung (vgl. *Abbildung 8*) als auch aus *Abbildung 48* erkennbar, wird diese Erkenntnis von den Experten eindeutig bestätigt.

Abbildung 48: Bedeutung der frühzeitigen Nachfolgeplanung in KMU



Quelle: Eigene Darstellung

Alle Experten sind eindeutig der Meinung, dass die frühzeitige Nachfolgeplanung in KMU wichtig ist (*Mittelwert 5.3* mit einer geringen *Standardabweichung* von 0.7). Damit wird das theoretisch definierte Prinzip „Nachfolgeplanung“ bestätigt. Es werden keine weiteren Anpassungen vorgenommen.

Nachfolgeplanung

Das Board ist verantwortlich für die rechtzeitige, professionelle Nachfolgeplanung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern sowie in gewissen KMU für die Nachfolgeregelung der Unternehmenseigentümer. Interne wie externe Kandidaten sollen den identischen Auswahlprozess durchlaufen.

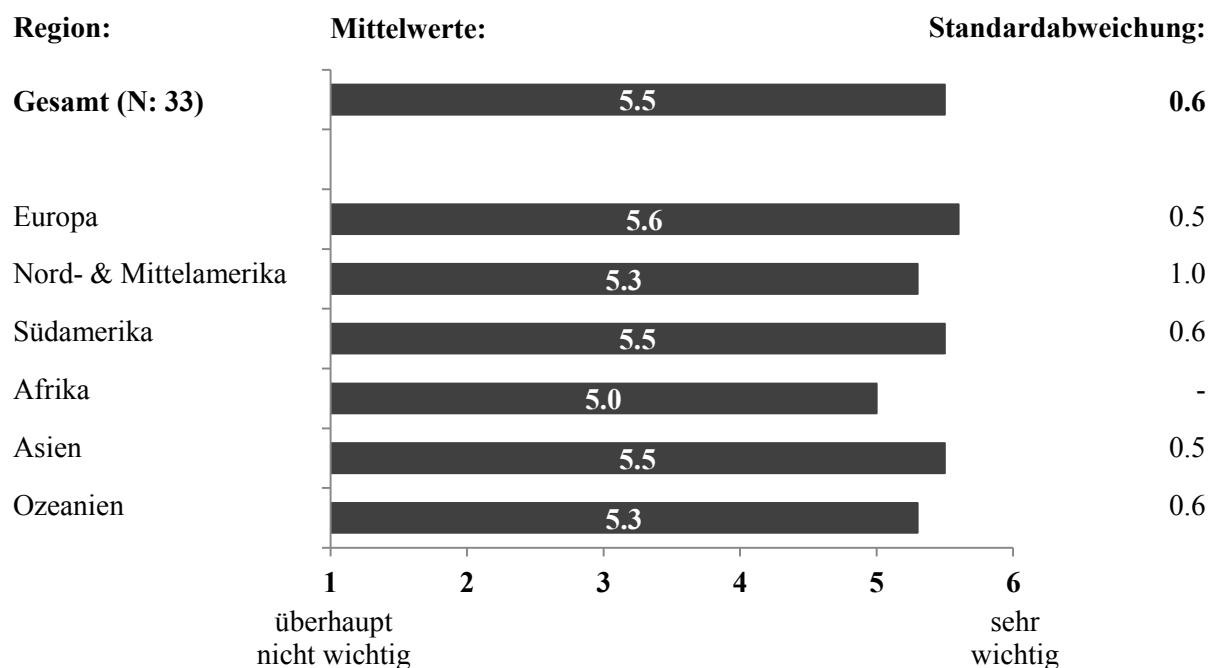
Darüber hinaus sollte auch festgelegt werden, was beim ungeplanten, vorzeitigen Eintritt des Nachfolgefalles zu geschehen hat.

3.2.5 Umfrageergebnisse zu der Kontroll-Dimension

3.2.5.1 *Transparente Information und Kommunikation*

3.2.5.1.1 *Interne Information und Kommunikation*

Die periodische, transparente Informationsbereitstellung für Board-Mitglieder ist von grosser Bedeutung, damit diese ihre Aufgaben wirksam wahrnehmen können. Diese theoretische Erkenntnis wurde im Rahmen der empirischen Umfrage von den Experten eindeutig bestätigt (*Mittelwert 5.5*).

Abbildung 49: Periodische Informationsbereitstellung für Board-Mitglieder

Quelle: Eigene Darstellung

Die periodische, transparente Information und Kommunikation gegenüber den Board-Mitgliedern ist gemäss den Experten einer der wichtigsten Corporate Governance Bereiche. Die Bedeutung des theoretisch definierten Prinzips „Interne transparente Information und Kommunikation“ wurde empirisch bestätigt. Es wird nicht weiter angepasst.

Interne transparente Information und Kommunikation

Board-Mitglieder sollten periodisch, zu einem eindeutig festgelegten Zeitpunkt, einfach dargestellte, relevante und transparente Geschäftsinformationen erhalten. Es wird empfohlen, dass der Inhalt, Umfang sowie die Art und Weise im Voraus festgelegt werden.

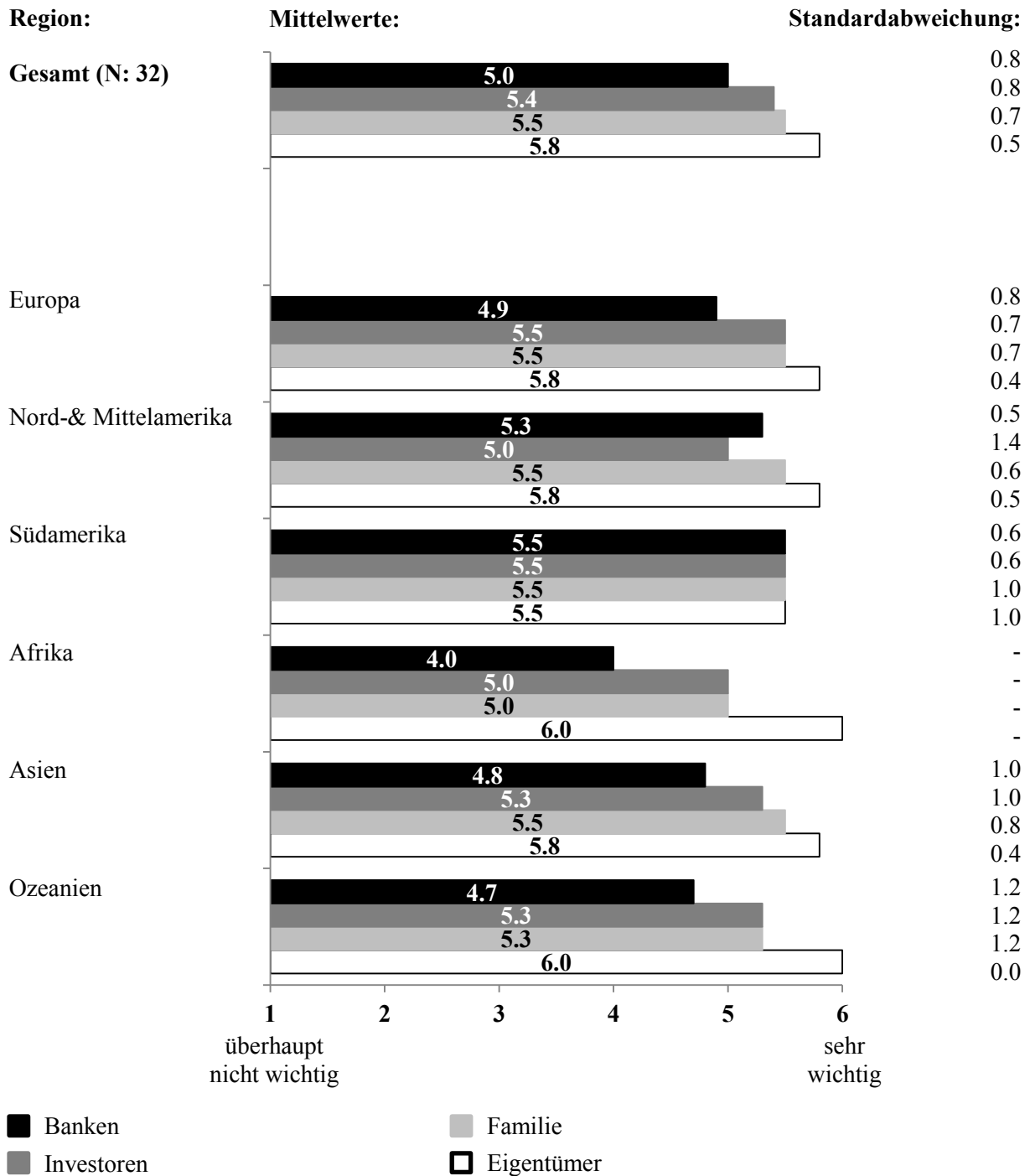
Weiter sollten Board-Mitglieder zur Wahrnehmung ihrer Aufgabe jederzeit über uneingeschränkte Auskunfts- und Informationsrechte verfügen.

3.2.5.1.2 Externe Information und Kommunikation

Aus der Grundgenerarbeitung resultierte, dass nebst der Bedeutung der internen Information und Kommunikation auch die periodische, transparente Information gegenüber relevanten Anspruchsgruppen von Bedeutung ist. Die Experten wurden gefragt,

welche Bedeutung sie der periodischen, transparenten Information und Kommunikation gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen beimessen. Wie aus *Abbildung 50* ersichtlich wird, ist diese gegenüber den Eigentümern, der Familie, den Investoren und der Bank äusserst relevant.

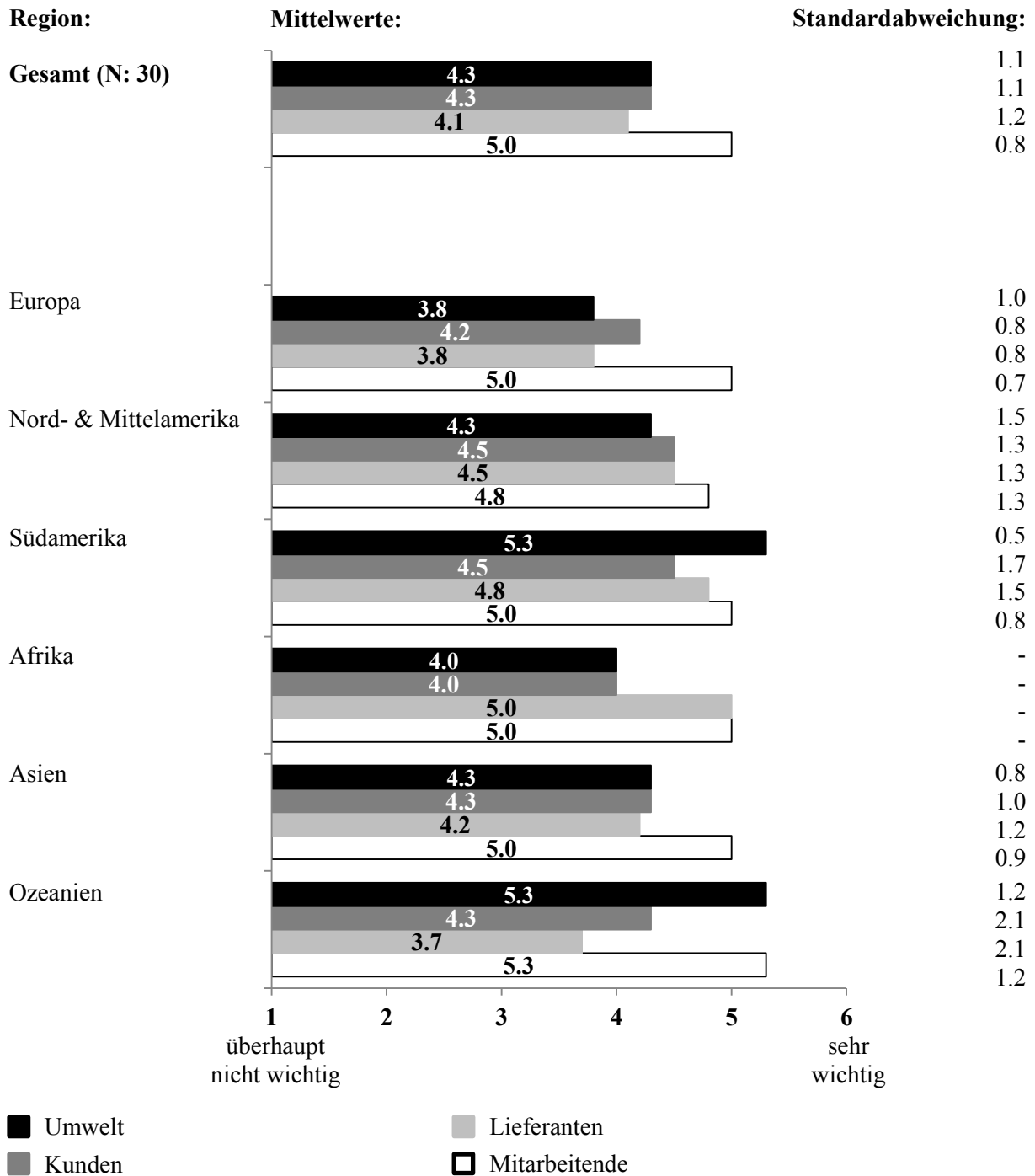
Abbildung 50: Information und Kommunikation gegenüber Eigentümern und Geldgebern



Quelle: Eigene Darstellung

Die Information und Kommunikation gegenüber den Eigentümern bzw. der Familie hat höchste Bedeutung (*Mittelwert 5.8* bzw. *5.5*), gefolgt von der gegenüber den Investoren (*Mittelwert 5.4*) und den Banken (*Mittelwert 5.0*). Nebst der Information und Kommunikation gegenüber den Eigentümern und Geldgebern, sollte auch diese gegenüber weiteren Anspruchsgruppen nicht vernachlässigt werden (vgl. *Abbildung 51*).

Abbildung 51: Information und Kommunikation gegenüber weiteren Anspruchsgruppen



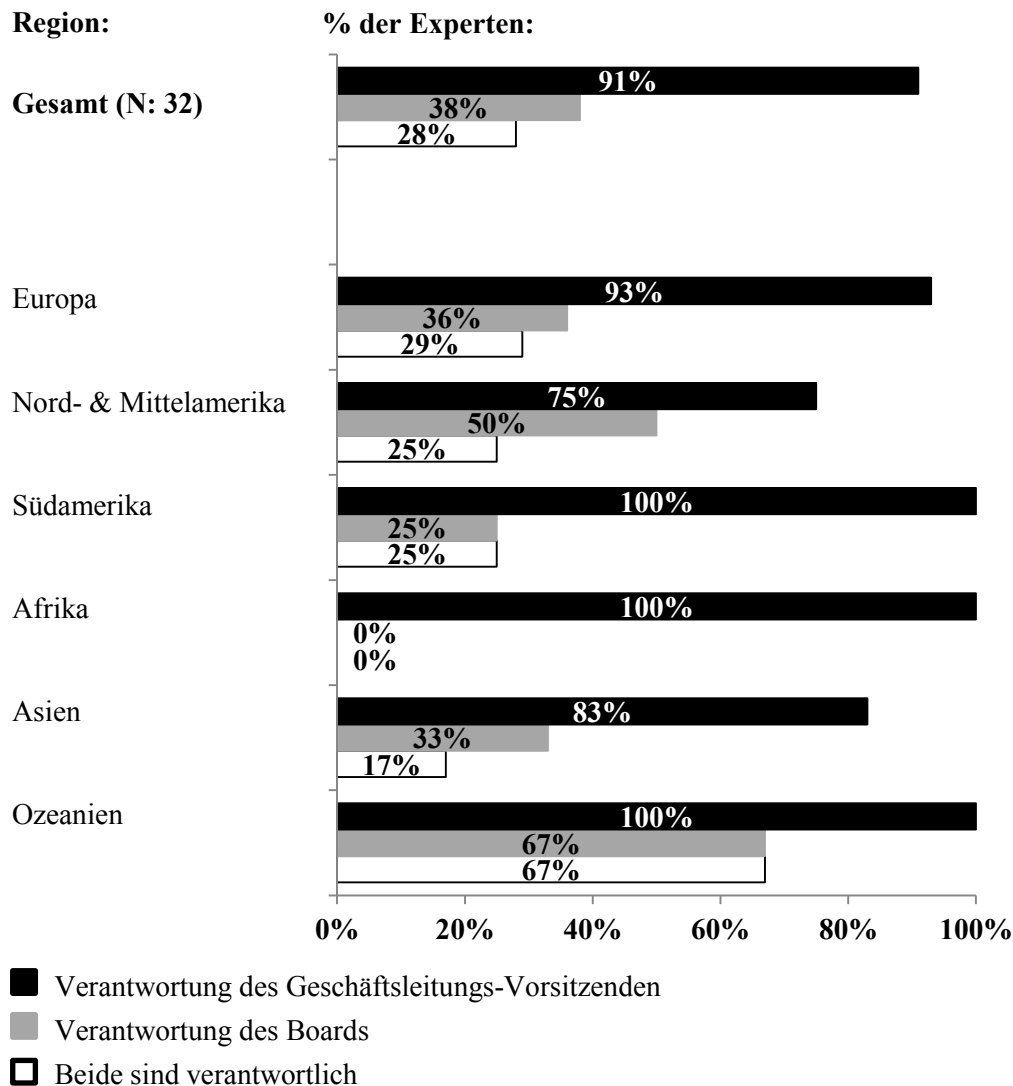
Quelle: Eigene Darstellung

Gemäss den Experten sollte auf jeden Fall auch gegenüber den Mitarbeitenden eine periodische, transparente Information und Kommunikation erfolgen (*Mittelwert 5.0*). Die Information und Kommunikation gegenüber den Kunden und der Umwelt (*Mittelwert je 4.3*) ist gemäss den Experten etwas weniger wichtig. Der periodischen, transparenten Information und Kommunikation gegenüber den Lieferanten (*Mittelwert 4.1*) messen die Experten die geringste Bedeutung bei.

Basierend auf diesen Erkenntnissen kann eindeutig bestätigt werden, dass die transparente Information und Kommunikation gegenüber relevanten Anspruchsgruppen äusserst wichtig ist. Unternehmen sollten sich Zeit nehmen, um die relevanten Anspruchsgruppen zu identifizieren und ihnen gegenüber eine angemessene, periodische und transparente Information und Kommunikation sicherstellen.

Weiter wurden die Experten gefragt, ob ihrer Meinung nach der Vorsitzende der Geschäftsleitung, das Board oder beide verantwortlich sind für diese periodische Information und Kommunikation gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen.

Abbildung 52: Verantwortung für die Information und Kommunikation gegenüber den Anspruchsgruppen



Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der Experten ist der Meinung, dass der Vorsitzende der Geschäftsleitung auf jeden Fall für die Kommunikation gegenüber den Anspruchsgruppen verantwortlich ist (93% der Experten). Rund 30% der Experten sind der Meinung, dass sowohl das Board als auch der Vorsitzende der Geschäftsleitung dafür verantwortlich sind.

Das Corporate Governance Prinzip „Externe Information und Kommunikation“ wird basierend auf diesen Erkenntnissen weiter angepasst.

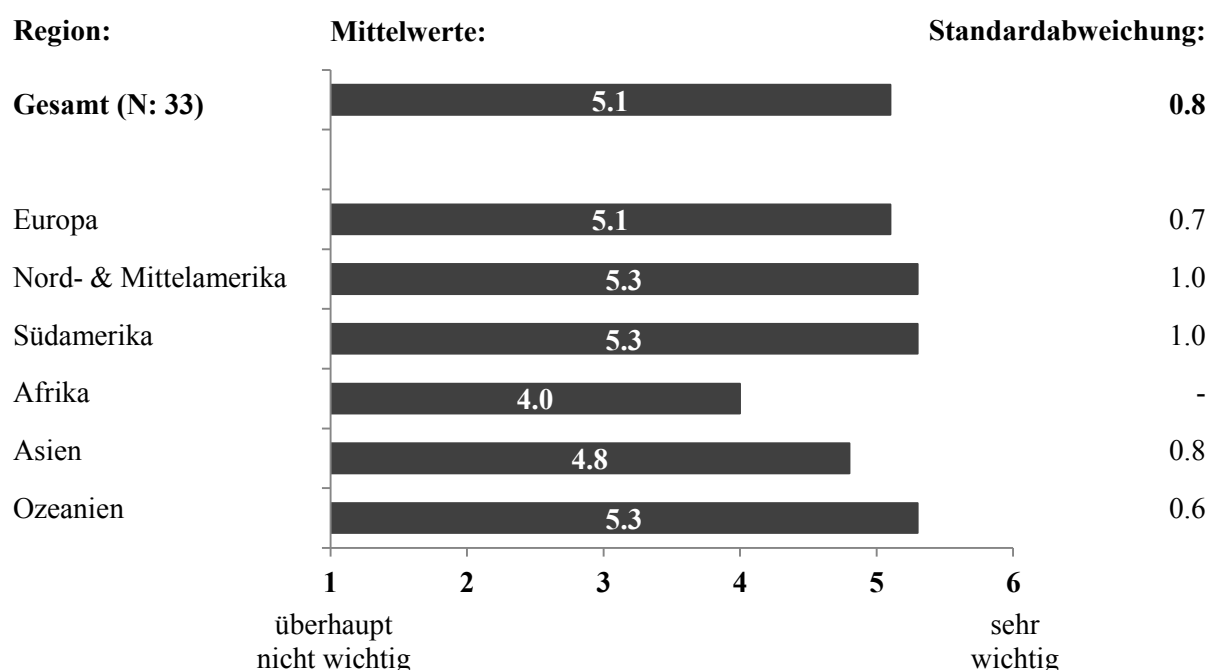
Externe Information und Kommunikation

Der Vorsitzende der Geschäftsleitung und das Board sind verantwortlich für die Ausgestaltung einer ganzheitlichen Informations- und Kommunikationspolitik gegenüber den Eigentümern und Geldgebern sowie allen weiteren relevanten Anspruchsgruppen. Es muss sichergestellt werden, dass gegen aussen nur relevante, materielle Informationen publiziert werden, die die Wettbewerbsposition des KMU nicht schwächen.

3.2.5.2 Transparentes Informationssystem

Gemäss der Fachliteratur als auch der qualitativen Inhaltsanalyse ist ein weiteres wichtiges Element der guten Corporate Governance in KMU die Einführung eines transparenten strategischen und operativen Informationssystems (sog. Management-Informationssystem), das periodisch aktualisiert wird. Diese theoretische Erkenntnis wurde durch die Experten bestätigt.

Abbildung 53: Bedeutung des Management-Informationssystems

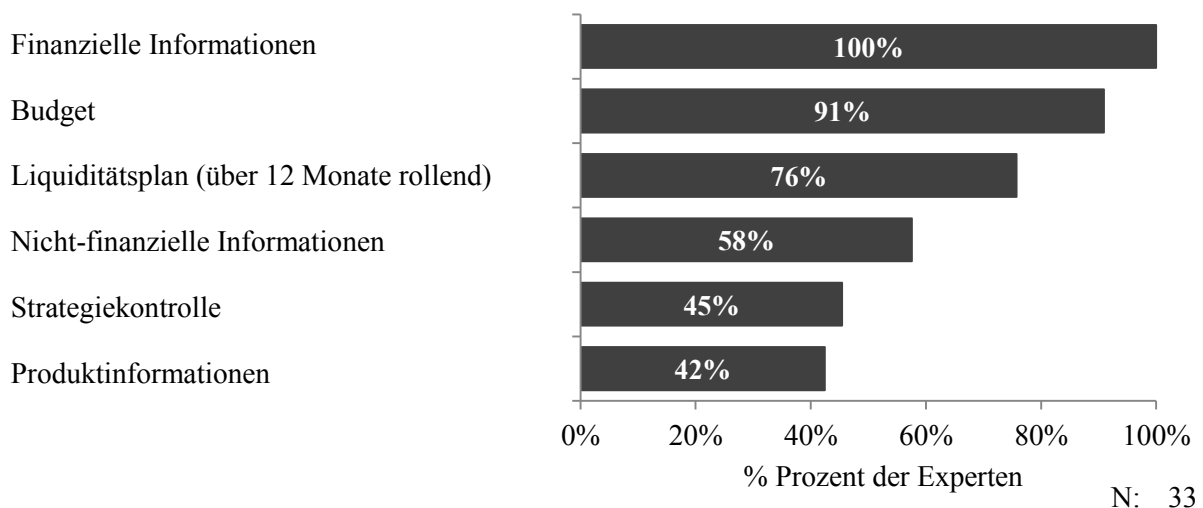


Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten sind sich einig (bei einer geringen *Standardabweichung* von 0.8), dass ein Management-Informationssystem auch in Klein- und Mittelunternehmen wichtig ist (*Mittelwert 5.1*).

Die Experten wurden weiter gefragt, welche Elemente ein Management-Informationssystem umfassen sollte. In *Abbildung 54* sind die Elemente eines Management-Informationssystems, sortiert nach abnehmender Bedeutung, graphisch dargestellt.

Abbildung 54: Elemente eines Management-Informationssystems in KMU



Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten sind der Meinung, dass ein Management-Informationssystem zwingend relevante *finanzielle Informationen* (100% der Experten) sowie das *Budget* (91% der Experten) enthalten sollte. Rund 75% der Experten erachten zudem einen über 12 Monate rollenden *Liquiditätsplan* als relevant. Ein weiteres wichtiges Element des Management-Informationssystems sind die *nicht-finanziellen Informationen* (58% der Experten). Etwas weniger relevant sind *Informationen zur Strategiekontrolle* (45% der Experten) sowie *Produktinformationen* (42% der Experten).

Die Experten haben bestätigt, dass ein Management-Informationssystem auch für KMU relevant ist. Ein solches sollte zwingend relevante Finanzinformationen enthalten. Das Prinzip „Transparentes Informationssystem“ wird nicht weiter angepasst.

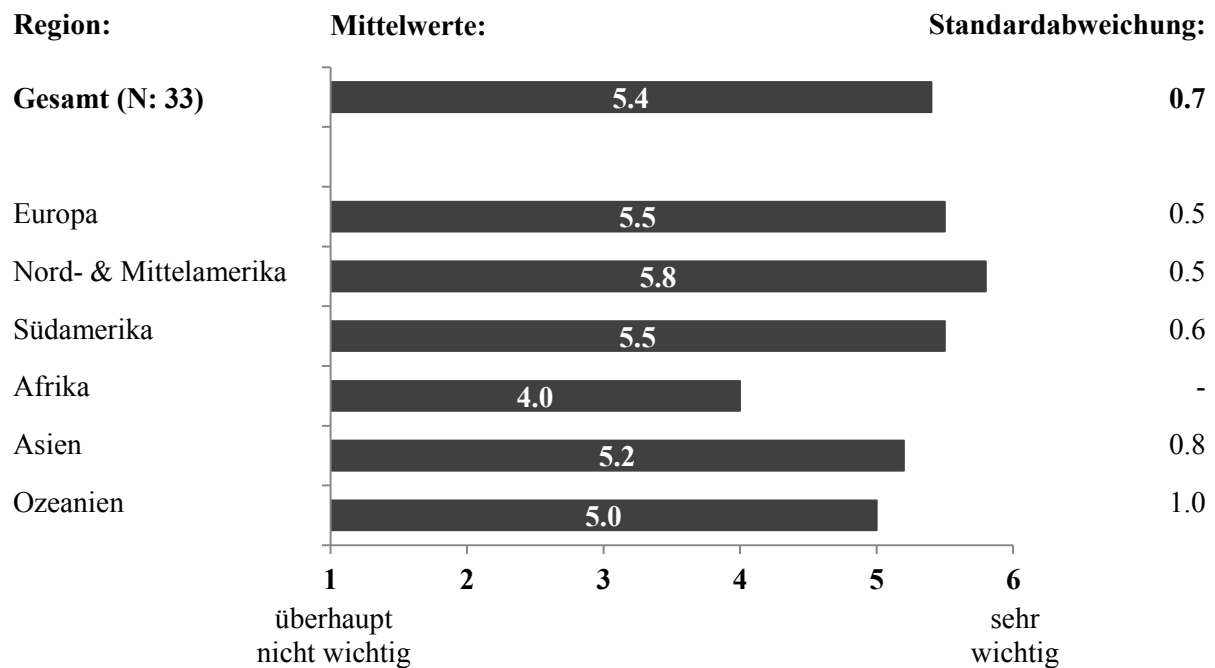
Transparentes Informationssystem (Reporting)

Das Board ist verantwortlich für ein strategisches und operatives Informationssystem, das an die Bedürfnisse der KMU angepasst ist und die adäquate, transparente Steuerung und Aufsicht des KMU ermöglicht. Das Informationssystem sollte alle relevanten finanziellen und nicht-finanziellen Informationen einschliesslich des Budgets und eines Liquiditätsplans (über 12 Monate rollend) enthalten. Es wird eine monatliche Berichterstattung empfohlen.

3.2.5.3 Rechnungslegung

Die qualitative Inhaltsanalyse hat ergeben, dass auch in Klein- und Mittelunternehmen eindeutige Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze festgelegt werden sollten. Diese theoretische Erkenntnis wird von den Experten bestätigt.

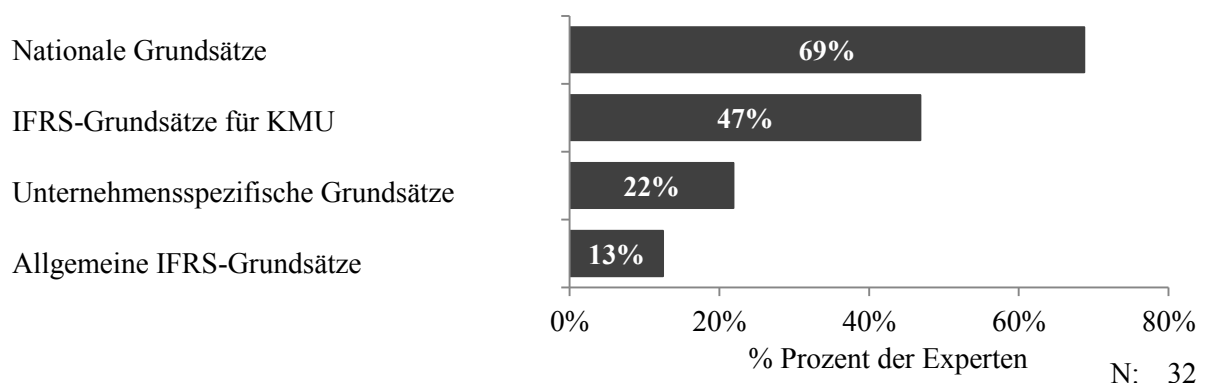
Abbildung 55: Bedeutung eindeutiger Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze



Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten sind sich einig, dass es für Klein- und Mittelunternehmen wichtig ist, dass eindeutige Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze festgelegt werden (*Mittelwert 5.4* mit einer geringen *Standardabweichung* von *0.7*).

Weiter wurden die Experten gefragt, welche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze von KMU befolgt werden sollen.

Abbildung 56: Art der Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Quelle: Eigene Darstellung

Es resultierte, dass in Klein- und Mittelunternehmen die Anwendung von *nationalen Rechnungslegungsprinzipien* klar favorisiert wird (69% der Experten), gefolgt von den *IFRS-Grundsätzen für KMU* (47% der Experten). Mit einer Ausnahme haben alle Experten, die unternehmensspezifische Grundsätze empfehlen, gleichzeitig befürwortet, dass entweder nationale Prinzipien oder die IFRS-Grundsätze für KMU berücksichtigt werden sollten. Das bedeutet implizit, dass Unternehmen spezifische Prinzipien ausformulieren können, dabei aber gewisse allgemeine Standards befolgen sollten.

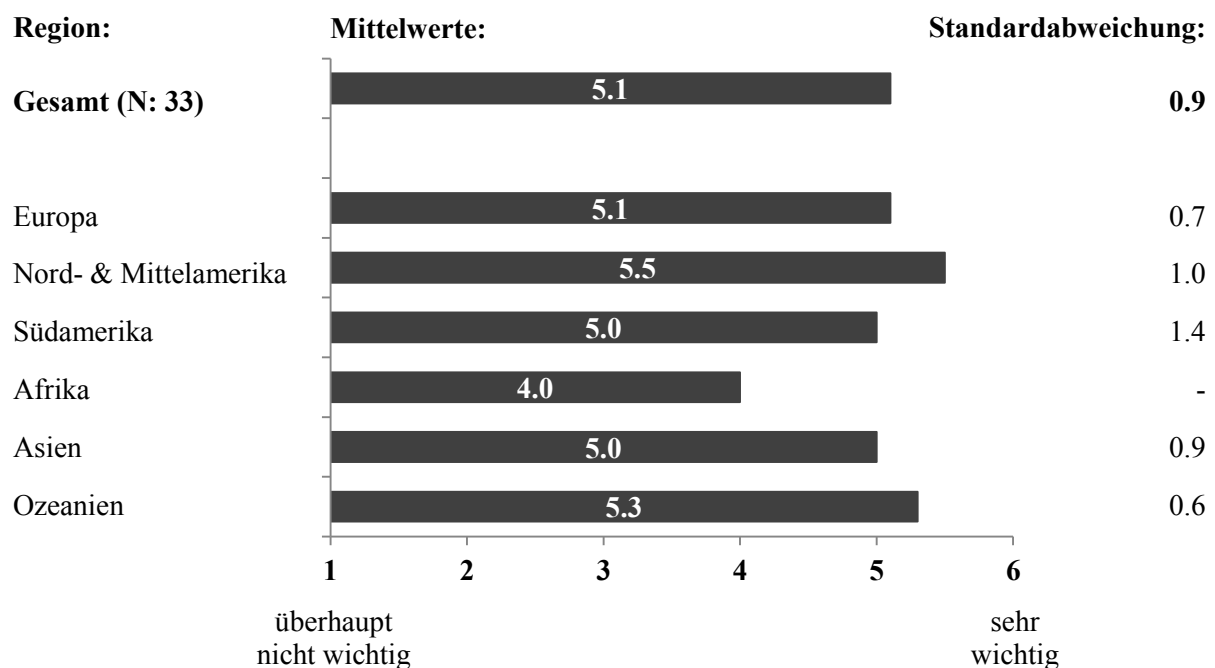
Die Bedeutung des Prinzips „Rechnungslegung“ wurde eindeutig bestätigt. Basierend auf den empirischen Erkenntnissen wird das Prinzip weiter konkretisiert:

Rechnungslegung

Das Board sollte massgebliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze eindeutig festlegen, um eine transparente, aussagekräftige Rechnungslegung sicherstellen zu können. *Es wird empfohlen, dass dabei nationale Prinzipien und / oder die IFRS-Grundsätze für KMU berücksichtigt werden.*

3.2.5.4 Risikomanagement

Das Risikomanagement ist sowohl gemäss der Fachliteratur als auch gemäss der qualitativen Inhaltsanalyse äusserst relevant und sollte nicht vernachlässigt werden. Wie *Abbildung 57* zeigt, wird dieses Erkenntnis von den Experten bestätigt.

Abbildung 57: Bedeutung des Risikomanagements in KMU

Quelle: Eigene Darstellung

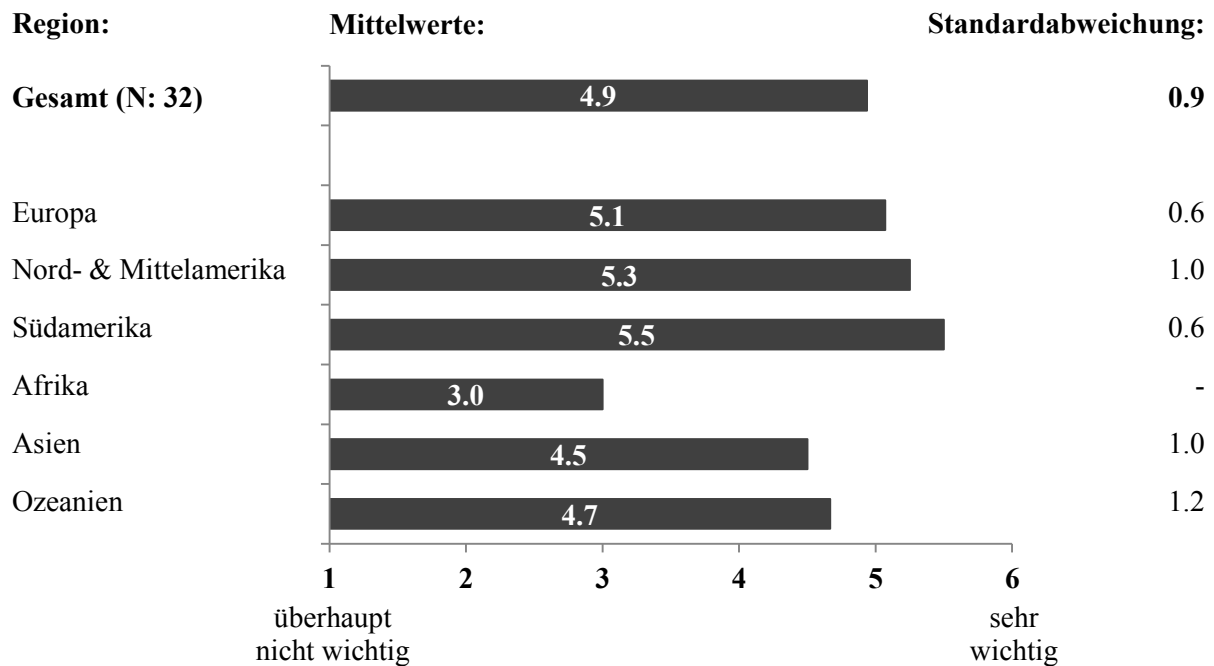
Die Experten sind sich einig, dass das Risikomanagement auch für KMU wichtig ist (*Mittelwert 5.1*). Die Bedeutung des theoretisch definierten Prinzips „Risikomanagement“ wurde eindeutig bestätigt, es erfolgen keine weiteren Anpassungen.

Risikomanagement

Das Board trägt die Verantwortung zur Implementierung eines KMU-gerechten, aussagekräftigen und integrierten Risikomanagements. Die operative Ausgestaltung obliegt der Geschäftsleitung. Alle Bereiche und Prozesse sollen gemäss einem standardisierten und formellen Prozess im Hinblick auf mögliche Risiken analysiert werden, um potentielle Chancen zu erkennen und Gefahren zu vermeiden, so dass nur kalkulierbare Risiken eingegangen werden. Das Risikomanagement sollte regelmässig überprüft und aktualisiert werden.

3.2.5.5 Interne Kontrolle

Neben dem Risiko-Management sollten in Klein- und Mittelunternehmen gemäss der qualitativen Inhaltsanalyse auch interne Kontrollmechanismen implementiert werden.

Abbildung 58: Bedeutung der internen Kontrolle in KMU

Quelle: Eigene Darstellung

Gemäss den Experten haben die internen Kontrollmechanismen für KMU insgesamt eine etwas geringere Bedeutung (*Mittelwert 4.9*) als das Risikomanagement. Dies ist insbesondere auf die Expertenmeinung in Afrika und Teilen von Asien zurückzuführen, die eine interne Kontrolle als eher nicht wichtig erachten. Trotz dieser etwas geringeren Bedeutung, sollten die Corporate Governance Empfehlungen auch ein Prinzip zur internen Kontrolle enthalten. Deshalb wird das theoretisch definierte Prinzip „Interne Kontrollmechanismen“ ohne weitere Anpassungen beibehalten.

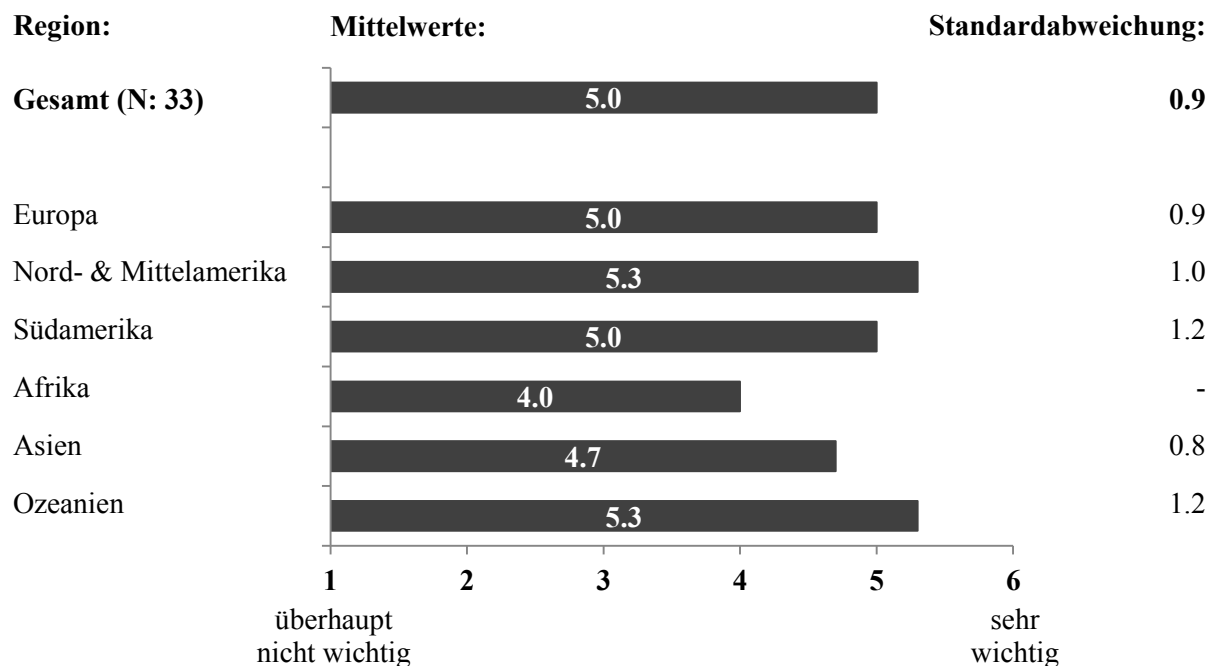
Interne Kontrollmechanismen

Das Board sollte in Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität des Unternehmens einfache interne Kontrollmechanismen implementieren und deren Angemessenheit und Funktion periodisch überprüfen.

Die Geschäftsleitung ist für die operative Ausgestaltung verantwortlich.

3.2.5.6 Compliance

Nebst dem Risikomanagement und der internen Kontrolle wird gemäss der qualitativen Inhaltsanalyse auch in KMU empfohlen, dass Compliance-Richtlinien definiert werden.

Abbildung 59: Bedeutung der Compliance in KMU

Quelle: Eigene Darstellung

Die theoretische Erkenntnis wird von den Experten zweifelsfrei bestätigt. Compliance Richtlinien sind auch in Klein- und Mittelunternehmen von Bedeutung (*Mittelwert 5.0*). Das theoretisch definierte Prinzip „Einhaltung von Regeln und Vorschriften“ wird unverändert beibehalten.

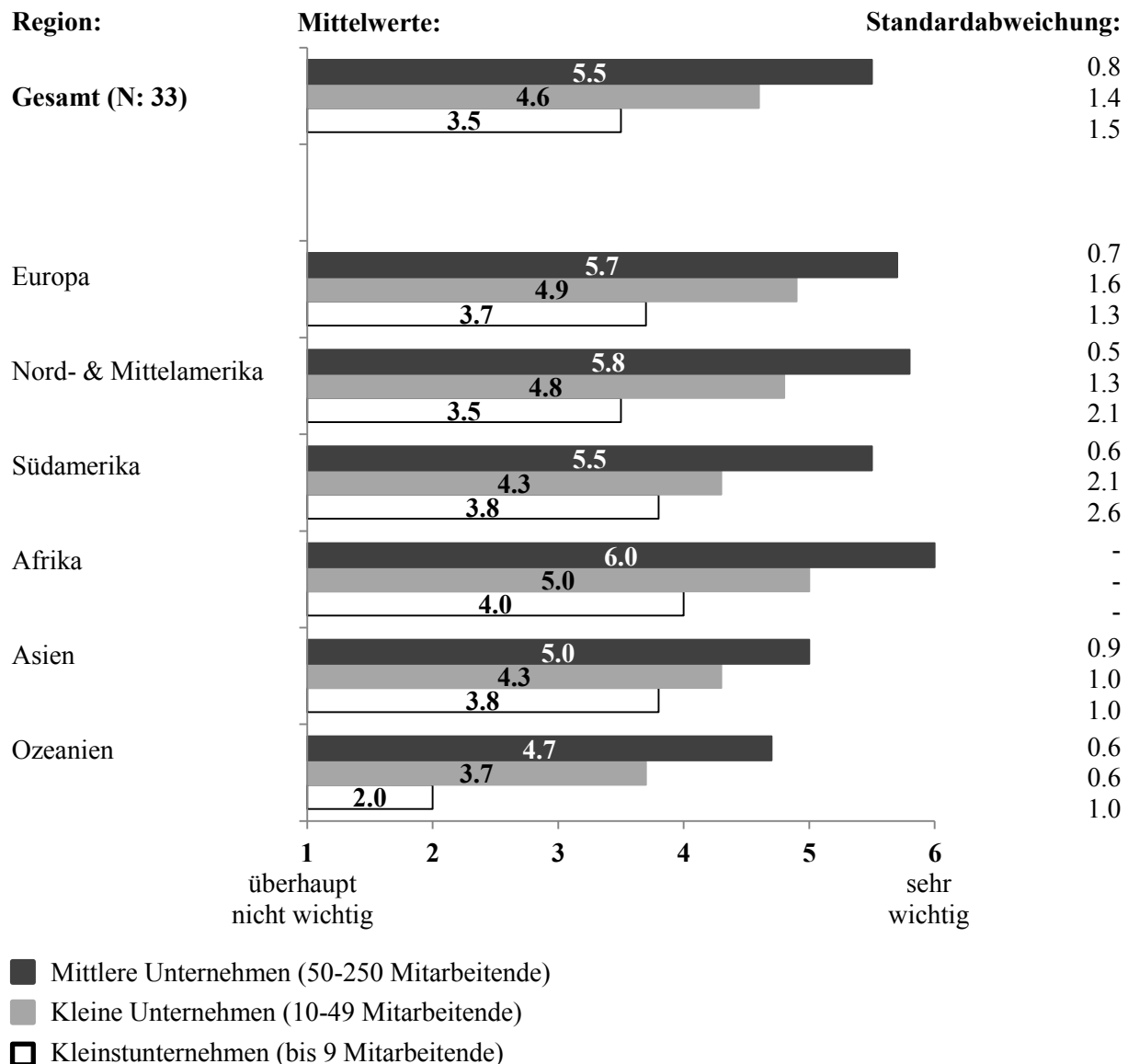
Einhaltung von Regeln und Vorschriften (Compliance)

Das Board trifft Massnahmen zur Einhaltung unternehmensrelevanter rechtlicher und ethischer Regeln und Vorschriften durch alle Anspruchsgruppen und informiert sich regelmässig über gesetzliche Neuerungen.

Der Geschäftsleitung obliegt die operative Ausgestaltung.

3.2.5.7 Revisionsstelle

Die qualitative Inhaltsanalyse hat ergeben, dass auch den KMU empfohlen wird, jährlich eine externe Revision durchführen zu lassen. Wie aus *Abbildung 60* erkennbar, nimmt die Bedeutung der externen Revisionsstelle mit wachsender Unternehmensgrösse zu.

Abbildung 60: Bedeutung der Revisionsstelle für KMU

Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten sind der Meinung, dass eine externe Revisionsstelle für Kleinstunternehmen kaum Bedeutung hat (*Mittelwert 3.8*), während diese für kleine und mittlere Unternehmen aber auf jeden Fall in Betracht gezogen werden muss (*Mittelwerte 4.6 bzw. 5.5*). Im regionalen Vergleich sind keine nennenswerten Abweichungen von dieser Gesamtbetrachtung erkennbar.

Die Experten aus den USA haben ergänzend bemerkt, dass die Anzahl Mitarbeitenden nicht der Entscheidungsfaktor sein sollte, ob eine externe Revision notwendig wird. Vielmehr sollte die Entscheidung basierend auf der Finanzierungsart sowie beeinflusst durch die wichtigsten Anspruchsgruppen getroffen werden.

Nebst der eigentlichen Bedeutung der externen Revisionsstelle wurden die Experten weiter gefragt, wie die Aufgaben im Zusammenhang mit der Revisionsstelle verteilt sein sollten. Die Auswertung dieser Frage hat zu keinem brauchbaren Ergebnis geführt. Aus diesem Grund wird vorderhand die Aufgabenteilung gemäss der Fachliteratur und der durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse beibehalten. Dieses Prinzip sollte im Rahmen der Ausarbeitung der nationalen Empfehlungen an die länderspezifischen Vorschriften angepasst werden.

Revisionsstelle

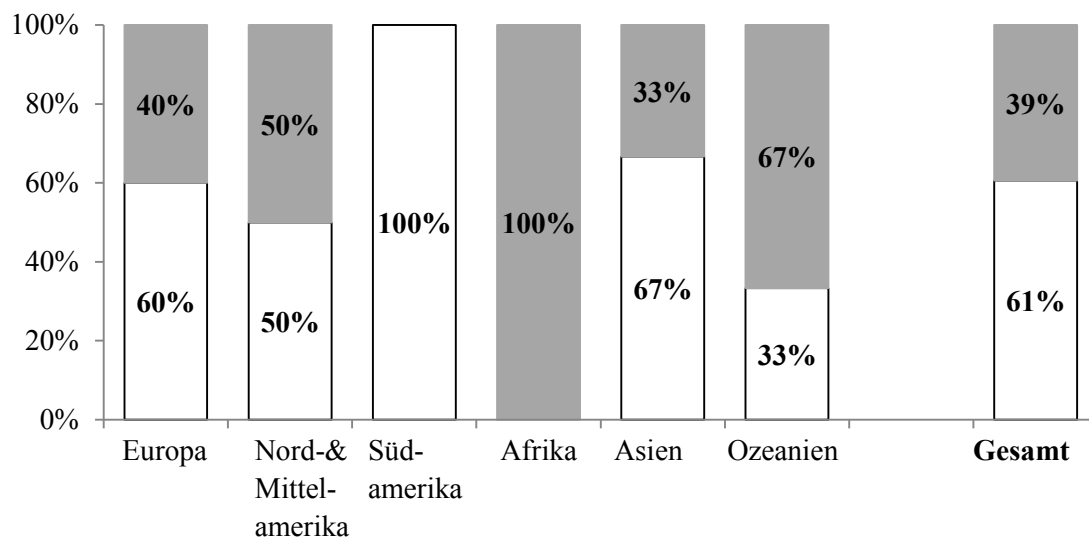
Unabhängig von den rechtlichen Vorschriften, wird den KMU die Einführung einer jährlichen Revision durch eine unabhängige Revisionsstelle empfohlen.

Das Board empfiehlt der Eigentümerversammlung eine kompetente und unabhängige Revisionsstelle und beantragt deren Wahl. Das Board ist verantwortlich für die effiziente, wirksame Zusammenarbeit mit der Revisionsstelle. Ein designiertes Board-Mitglied bzw. Board-Komitee sollte sich mindestens einmal jährlich mit der Revisionsstelle treffen.

3.2.5.8 Protokollführung

Als Resultat der qualitativen Inhaltsanalyse war deutlich erkennbar, dass sowohl Board- als auch Geschäftsleitungs-Sitzungen in einem Protokoll dokumentiert werden sollen, das die wichtigsten Fakten und Beschlüsse zusammenfasst. Im Rahmen der empirischen Umfrage sollte eruiert werden, welche Form der Protokollierung für Board- bzw. Geschäftsleitungs-Sitzungen bevorzugt wird.

Abbildung 61: Form der Protokollführung in Board-Sitzungen

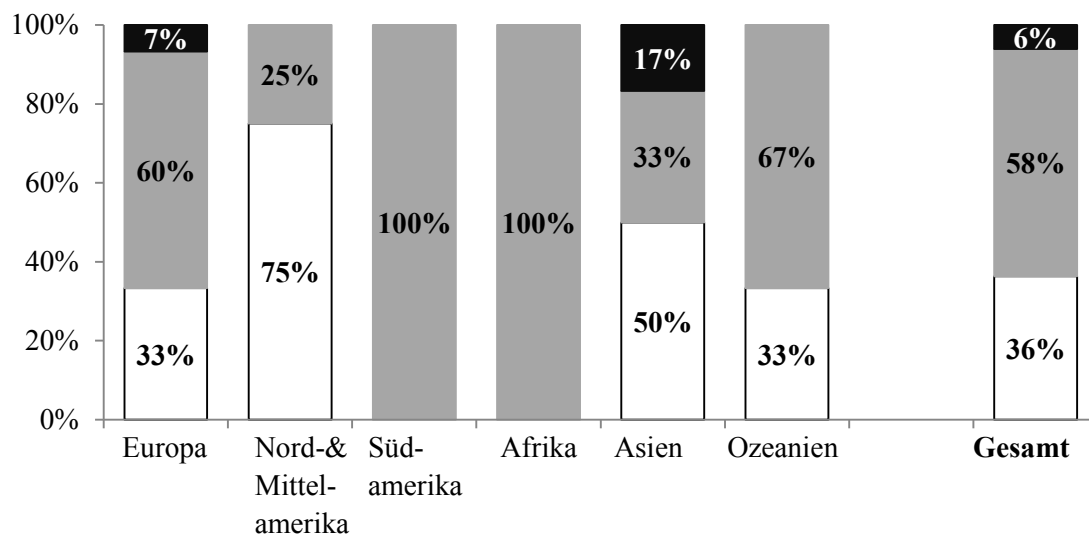


N:	33	☐ Ausführliches Protokoll inkl. aller Voten und Beschlüsse (1)
Modus:	1	■ Beschlussprotokoll (2)
		■ Kein Protokoll erforderlich (3)

Quelle: Eigene Darstellung

Alle Experten sind der Meinung, dass Board-Sitzungen zwingend in einem Protokoll dokumentiert werden sollten. Eine deutliche Mehrheit spricht sich für ein *ausführliches Protokoll inklusive aller Voten und Beschlüsse* aus (61% der Experten).

Abbildung 62: Form der Protokollführung in Sitzungen der Geschäftsleitung



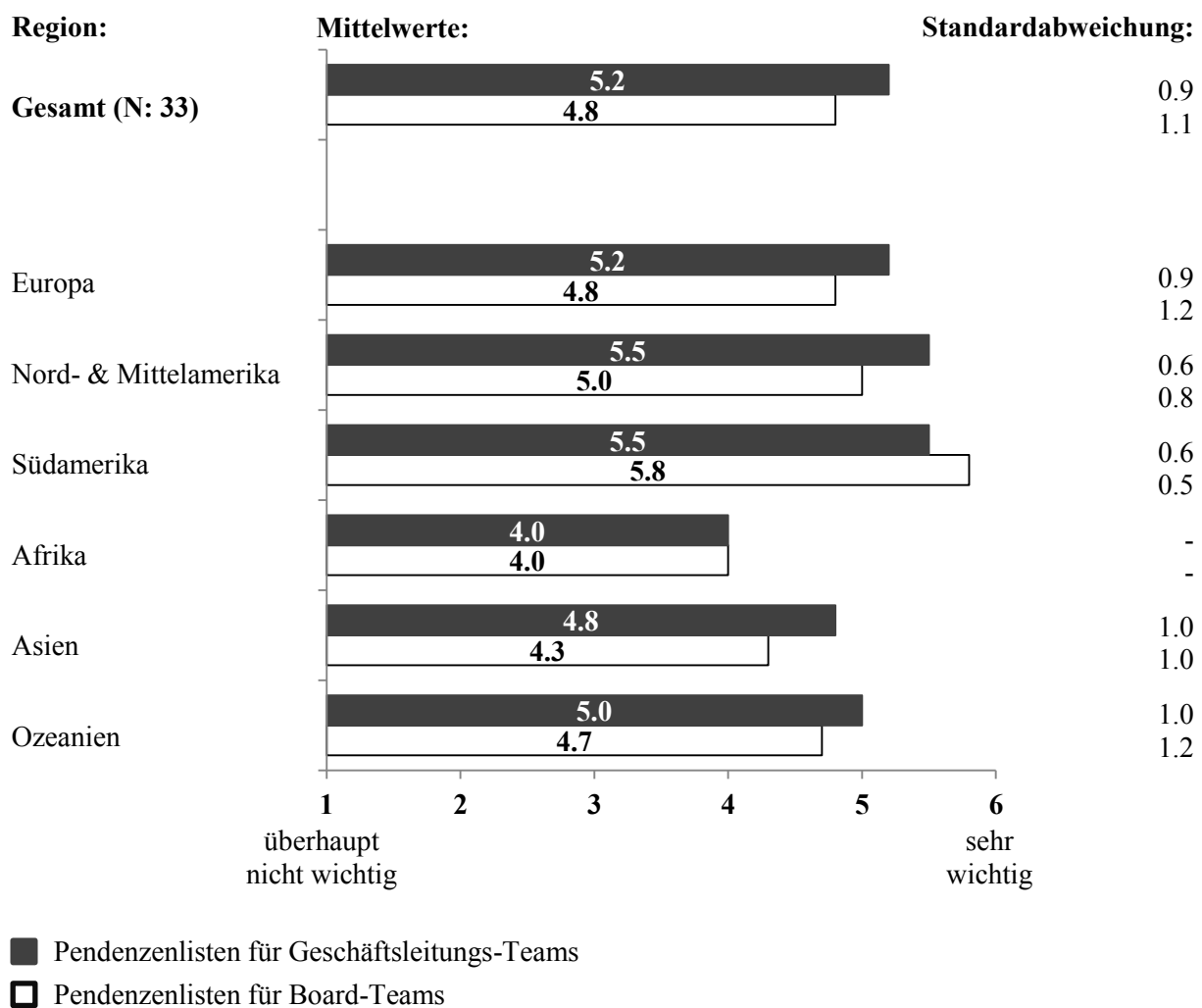
N:	33	☐ Ausführliches Protokoll inkl. aller Voten und Beschlüsse (1)
Modus:	2	■ Beschlussprotokoll (2)
		■ Kein Protokoll erforderlich (3)

Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus *Abbildung 62* ersichtlich, ist die Mehrheit der Experten (94%) der Meinung, dass auch die Sitzungen der Geschäftsleitung protokolliert werden sollten. Im Vergleich zu den Board-Sitzungen wird zur Dokumentation der Sitzungen der Geschäftsleitung mehrheitlich ein *reines Beschlussprotokoll* empfohlen (58% der Experten). Nur die Regionen Nord- und Mittelamerika sowie Asien bevorzugen auch für Sitzungen der Geschäftsleitung ein ausführliches Protokoll. Dieses Prinzip muss möglicherweise bei der Ausarbeitung nationaler Empfehlungen in diesen Regionen entsprechend angepasst werden.

Nebst der Protokollführung hat die theoretische Grundlagenforschung ebenfalls ergeben, dass sog. Pendenzenlisten geführt werden sollten. Pendenzenlisten werden, wie aus der folgenden *Abbildung 63* ersichtlich wird, auch von den Experten als wichtig beurteilt.

Abbildung 63: Bedeutung von Pendenzenlisten für Board- und Geschäftsleitungs-Teams



Quelle: Eigene Darstellung

Das Führen von Pendenzenlisten ist gemäss den Experten sowohl für Board-Teams (*Mittelwert 4.8*) als auch für Geschäftsleitungs-Teams wichtig (*Mittelwert 5.2*). Wobei es im Wesentlichen darauf ankommt, dass im Anschluss an Board- oder Geschäftsleitungs-Sitzungen jemand die Verantwortung für die Nachbearbeitung der offenen Diskussionspunkte bzw. der getroffenen Entscheidungen übernimmt. Das Führen von Pendenzenlisten ist sowohl für Board- als auch für Geschäftsleitungs-Teams ein gutes Instrument dazu.

Das theoretisch definierte Prinzip „Protokollführung und Pendenzenlisten“ wird unverändert beibehalten.

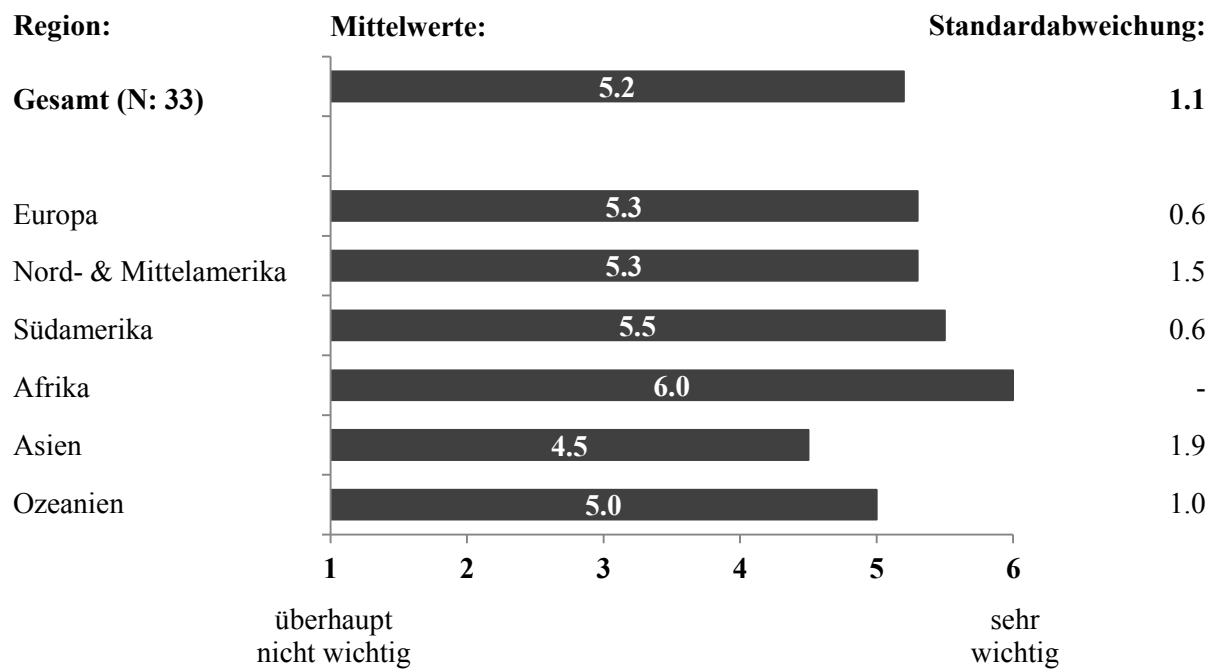
Protokollführung und Pendenzenlisten

Das Board bzw. der Board-Sekretär sorgt für eine angemessene und ausreichende Protokollführung. Ein Protokoll sollte alle besprochenen Themen kurz, aber prägnant wiedergeben und die wesentlichen Voten und Beschlüsse beinhalten. Für Geschäftsleitungs-Sitzungen ist ein Beschlussprotokoll ausreichend.

Zudem sollten sowohl das Board-Team als auch die Geschäftsleitung eine Pendenzenliste führen, die als effektives Führungs- und Kontrollinstrument genutzt werden kann.

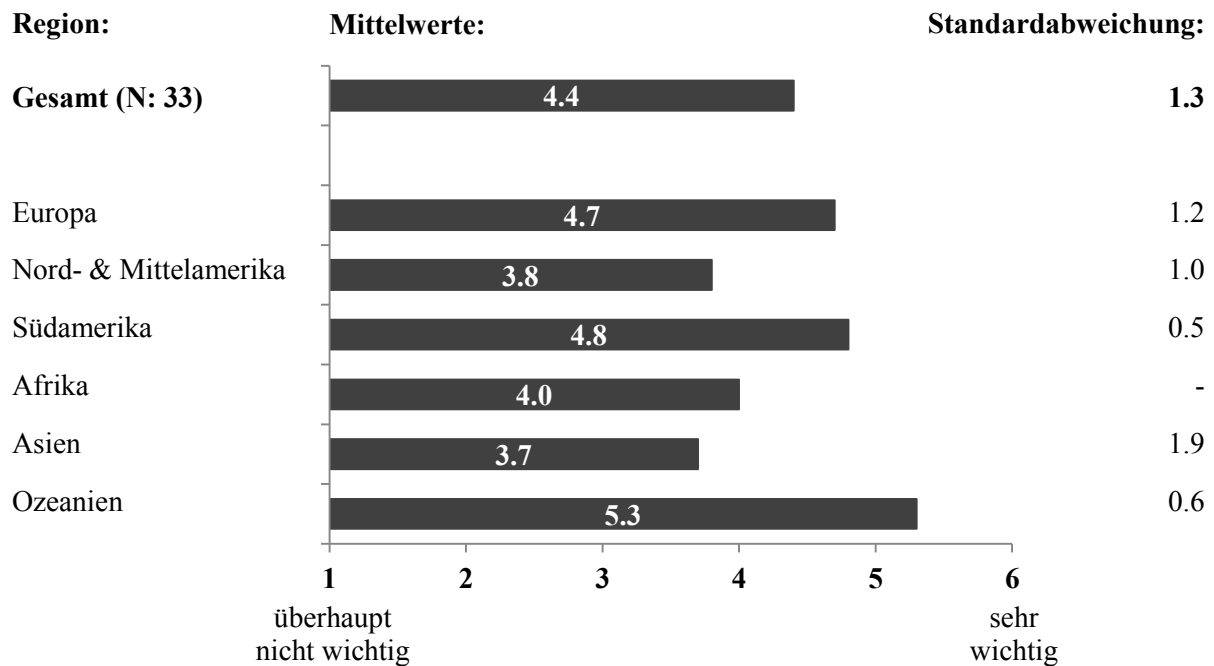
3.2.5.9 Rechenschaftsablage an die Eigentümer

Es ist wichtig, dass gegenüber den Eigentümern periodisch berichtet wird, was im vergangenen Jahr im Unternehmen passiert ist. Zwei Instrumente, die gemäss der qualitativen Inhaltsanalyse dazu geeignet sind, sind die Eigentümerversammlung und ein schriftlicher Jahresbericht.

Abbildung 64: Bedeutung der Eigentümerversammlung in KMU

Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten sind der Meinung, dass die Durchführung einer Eigentümerversammlung auch in KMU wichtig ist (*Mittelwert 5.2*). Das einzige Land, das deutlich von dieser Aussage abweicht, sind die Vereinigten Arabischen Emirate, wo die Eigentümerversammlung als überhaupt nicht wichtig erachtet wird.

Abbildung 65: Bedeutung des schriftlichen Jahresberichts für KMU

Quelle: Eigene Darstellung

Die Bedeutung des schriftlichen Jahresberichts wird von den Experten als weniger wichtig beurteilt (*Mittelwert 4.4*) als die Eigentümerversammlung. Ein solcher wird am ehesten in Europa, Südamerika und Ozeanien als wichtig erachtet, die anderen Regionen messen der Erarbeitung eines schriftlichen Jahresberichts nur eine untergeordnete Bedeutung bei.

Ein Experte aus Neuseeland hat ergänzend bemerkt, dass regelmässige (z.B. quartalsweise) Updates wichtig sind. Auf die quartalsweise Berichterstattung sollte aber in KMU, wenn immer möglich verzichtet werden, da dadurch die kurzfristigen Ziele viel zu stark in den Vordergrund rücken. Aus diesem Grund wird diese Idee bei der Ausarbeitung der finalen Empfehlungen nicht berücksichtigt.

Die Bedeutung der Eigentümerversammlung konnte empirisch eindeutig bestätigt werden. Die Erarbeitung eines schriftlichen Jahresberichts wird als nicht ganz so wichtig erachtet, soll aber dennoch im Rahmen der internationalen Corporate Governance Empfehlungen als Ergänzung enthalten sein. Das definierte Prinzip „Rechenschaftsablage an die Eigentümer“ wird unverändert übernommen. Möglicherweise sind bei der Erarbeitung nationaler Empfehlungen weitere situative Anpassungen notwendig.

Rechenschaftsablage an die Eigentümer

Das Board erstattet gegenüber den Eigentümern Rechenschaft über das abgelaufene Geschäftsjahr sowie die Unternehmensentwicklung. Dies erfolgt im Rahmen der jährlichen Eigentümerversammlung nach Abschluss des abgelaufenen Geschäftsjahres.

Es wird empfohlen, dass zusätzlich ein schriftlicher Jahresbericht erstellt wird. Dieser enthält detaillierte Informationen zum abgelaufenen Geschäftsjahr sowie fakultativ Angaben zur Führung und Aufsicht des Unternehmens.

3.3 Folgerungen aus der empirischen Umfrage

Die durchgeführte quantitative Umfrage diente zur Überprüfung der theoretisch definierten Corporate Governance Prinzipien für Klein- und Mittelunternehmen. Basierend auf der ersten Version der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU wurde eine web-basierte, standardisierte Umfrage erarbeitet. In Zusammenarbeit mit dem international tätigen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PWC) wurden deren Experten aus verschiedenen Ländern zur Bedeutung der vordefinierten Corporate Governance Prinzipien sowie zur spezifischen Ausprägung einzelner Prinzipien befragt. Ziel dieser Umfrage war es herauszufinden, welche Prinzipien international standardisierbar sind und welche national angepasst werden müssen. Da pro Land mehrheitlich nur eine Expertenaussage vorhanden war, erfolgte die Auswertung der Expertenaussagen auf Ebene der Kontinente. Dadurch war es möglich, repräsentativere Aussagen machen zu können. Die einzige Region, die nur durch einen Experten vertreten war und deren Resultate am stärksten von der Gesamtpopulation abweichen, ist Afrika. Die Resultate aus Afrika müssen deshalb mit Vorbehalt interpretiert werden und sollten, wenn möglich, nochmals genauer untersucht werden, bevor regionale Empfehlungen für Afrika daraus abgeleitet werden.

Abgesehen von den Abweichungen in Afrika waren die Ergebnisse überraschenderweise mehrheitlich eindeutig, so dass, abgesehen von den gesetzlichen und kulturellen Unterschieden, nur marginale nationale Anpassungen dieser Grundstruktur nötig erscheinen. Keines der vordefinierten Prinzipien wurde als nicht wichtig erachtet, die theoretischen Erkenntnisse konnten weitestgehend empirisch bestätigt werden.

Zu den Prinzipien, die eindeutig empirisch bestätigt werden können, gehören:

- die generelle Empfehlung zur Implementierung einer guten Corporate Governance in KMU
- die allgemein gültige Forderung nach einem Board bzw. Beirat zur Vertretung der Interessen der Eigentümer
- die Regelung der Vertretung der Familieninteressen
- die Empfehlung zur Erarbeitung einer umfassenden Unternehmensstrategie inkl. einer Eigner- und Familienstrategie
- die periodische Leistungsbeurteilung sowie Weiterbildung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder
- die grosse Bedeutung der frühzeitigen Nachfolgeplanung
- die periodische transparente Information und Kommunikation sowohl gegenüber dem Board als auch gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen
- die Erarbeitung von wirksamen Überwachungs- und Kontrollinstrumenten: ein transparentes Informationssystem, ein wirksames Risikomanagement, ein Internes Kontrollsystem, Compliance-Richtlinien sowie eine externe Revisionsstelle
- die Festlegung eindeutiger Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze
- das Führen von Protokollen und Pendenzenlisten
- die Durchführung einer periodischen Eigentümerversammlung.

Diese Prinzipien wurden gegenüber der ersten, theoretisch definierten Version der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen teilweise leicht angepasst und überarbeitet. Basierend auf den empirischen Erkenntnissen wird davon ausgegangen, dass diese Prinzipien bei der Erarbeitung nationaler Versionen der Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU mehrheitlich unverändert übernommen werden können. Es wird aber empfohlen, dass diese relativ allgemein formulierten Empfehlungen durch explizite Gesetze und Vorschriften ergänzt werden.

Basierend auf den empirischen Erkenntnissen wird davon ausgegangen, dass die folgenden Prinzipien bei der Erarbeitung von nationalen Empfehlungen in einigen Ländern situativ angepasst werden müssen:

- das Prinzip der Selbstregulierung versus gesetzlich verpflichtende Empfehlungen; insbesondere die Experten aus Südamerika sind der Meinung, dass Corporate Governance Empfehlungen für KMU gesetzlich verpflichtend sein sollten.
- die Board-Art (Board bzw. nicht-haftender Beirat) für unterschiedliche Unternehmensgrössen; die empirische Umfrage führte in keiner Region zu einem ein-

deutigen Ergebnis, möglicherweise muss dieser Bereich in allen nationalen Empfehlungen situativ angepasst werden.

- die Board-Grösse; die erarbeiteten internationalen Empfehlungen empfehlen eher kleinere Boards, möglicherweise muss dieses Prinzip situativ an nationale Standards angepasst werden.
- die Bedeutung verschiedener Diversitätsmerkmale (z.B. Geschlecht, Alter) wurde sehr unterschiedlich bewertet; dieses Prinzip muss in einigen Regionen und Ländern, insbesondere aufgrund kultureller Unterschiede, sehr wahrscheinlich situativ angepasst werden.
- die Strategiedefinition als Aufgabe der Geschäftsleitung oder des Boards; da die Strategiedefinition weder international noch regional einem spezifischen Organ zugewiesen werden kann, sollte bei der Erarbeitung der nationalen Empfehlungen eindeutig bestimmt werden, wem die Strategiedefinition im entsprechenden Land obliegen sollte.
- die Selektion sowie die Honorierung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder; diese Prinzipien müssen möglicherweise situativ an nationale Vorschriften angepasst werden.
- die Zusammenarbeit mit einer Revisionsstelle und die Verantwortung für diese sind international nicht einheitlich definierbar; dieses Prinzip muss situativ an nationale Vorschriften angepasst werden.

Bei der Interpretation der empirischen Ergebnisse wurden weder rechtliche noch kulturelle Faktoren der jeweiligen Regionen und Länder berücksichtigt. Bei der Ausarbeitung nationaler Empfehlungen sollten diese Faktoren zwingend berücksichtigt werden, um wirksame Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU zu etablieren, die akzeptiert und vor allem effizient umgesetzt werden.

4 Zusammenfassung und Folgerungen aus dem besonderen praktischen Teil

Der besondere praktische Teil dieser Dissertation widmete sich der Erarbeitung der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen. Zur Erarbeitung dieser internationalen Empfehlungen wurden sowohl qualitative als auch quantitative Methoden angewendet.

Zu Beginn erfolgte eine umfassende Grundlagenerarbeitung, die als Basis zur Definition des ersten Entwurfs der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU diente. Diese Grundlagenerarbeitung erfolgte basierend auf einem qualitativen Forschungsvorgehen, der sog. qualitativen Inhaltsanalyse. Dazu wurden die als Untersuchungsobjekt definierten Corporate Governance Codes einander gegenübergestellt und inhaltlich verglichen. Als Basis zur Erarbeitung dieser qualitativen Inhaltsanalyse dienten die schweizerischen Best Practice Empfehlungen für KMU des IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009). Diese Empfehlungen gehören zu den ersten expliziten KMU-Empfehlungen, die spezifisch auf die Bedürfnisse und Besonderheiten der KMU ausgerichtet sind und einer einfach verständlichen Struktur folgen. Diese Empfehlungen wurden basierend auf den Erkenntnissen des Code-Vergleichs inhaltlich erweitert und an einigen Stellen leicht umstrukturiert. Als Ergebnis des Code-Vergleichs wird erkannt, dass die einzelnen länderspezifischen Corporate Governance Empfehlungen inhaltlich erstaunlich homogen sind, auch wenn der gewählte Aufbau, der gelegte Fokus sowie die gewählte Terminologie sich teilweise unterscheiden. Die Mehrheit der verglichenen Codes aus den diversen Ländern enthält Empfehlungen zu den folgenden Themenbereichen:

- Zusammensetzung und Bildung eines (unabhängigen) Boards / Beirats
- Klare Aufgabentrennung zwischen der Geschäftsleitung und dem Board
- Wirksame Aufsichts- und Kontrollsysteme
- Transparente Finanzberichterstattung
- Transparente, zeitnahe interne und externe Information und Kommunikation
- Führung und Aufsicht in Familienunternehmen.

Daraus ist erkennbar, dass die Definition von internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen gut möglich ist und deren Erarbeitung sinnvoll erscheint, auch wenn länderspezifische Richtlinien und Regulierungen nicht explizit berücksichtigt werden können.

Das Ergebnis dieser umfassenden Grundlagenerarbeitung war der erste Entwurf der „Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“. Dieser erste Entwurf wurde anschliessend im Rahmen einer quantitativen Untersuchung empirisch getestet. In Zusammenarbeit mit dem internationalen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PWC) wurde die Bedeutung der theoretisch definierten Corporate Governance Prinzipien mit Hilfe einer web-basierten Umfrage überprüft. Es resultierte, dass die theoretisch definierten Prinzipien mehrheitlich weltweit Gültigkeit haben und keine weitreichenden Veränderungen vorgenommen werden müssen. Basierend auf den empirischen Erkenntnissen wurden nur einige wenige Anpassungen und Spezifizierungen der theoretisch entworfenen Prinzipien vorgenommen. Basierend auf den empirischen Erkenntnissen wird davon ausgegangen, dass nur einige wenige Prinzipien bei der Erarbeitung von nationalen Empfehlungen spezifisch angepasst werden müssen.⁹⁹⁵ Hinsichtlich der analysierten Regionen war eindeutig erkennbar, dass die Region Afrika sich in Bezug auf die globalen Erkenntnisse am stärksten unterscheidet. Es erscheint wichtig, dass insbesondere diese Region im Rahmen einer weiteren Umfrage näher untersucht wird. Wie bereits erwähnt, wurden bewusst keine lokalen Gesetze und Richtlinien sowie kulturelle Faktoren beachtet. Es wird empfohlen, dass diese bei der Erarbeitung länderspezifischer Empfehlungen explizit ergänzt werden.

Insgesamt ist eindeutig erkennbar, dass die Grundlagenerarbeitung und die anschließende empirische Überprüfung in vielen Bereichen deckungsgleich sind und somit die Idee zur Erarbeitung internationaler Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU als sinnvoll und hilfreich erachtet werden kann. Diese internationalen Empfehlungen sollen insbesondere als Basis zur Erarbeitung der nationalen Empfehlungen dienen. Die final erarbeiteten „Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“ werden im letzten Teil dieser Dissertation zusammenfassend dargestellt.

⁹⁹⁵ Vgl. für ausführliche Informationen dazu *Kapitel III.3 Folgerungen aus der empirischen Umfrage*.

IV Schlussfolgerungen

1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Klein- und Mittelunternehmen und gute Corporate Governance – diese Studie hat beide Themenbereiche aus verschiedenen Blickwinkeln diskutiert und miteinander kombiniert. KMU sind einzeln betrachtet meist unscheinbar, für viele Volkswirtschaften aber aufgrund ihrer gesamtwirtschaftlichen Leistung nicht wegzudenken. Sie haben eine wichtige wirtschaftliche und sozialpolitische Aufgabe und bilden das Rückgrat der Volkswirtschaft. Im Laufe dieser Studie hat sich gezeigt, dass KMU zwar sehr heterogen, ihre Herausforderungen in Bezug auf die Corporate Governance, abhängig von der Führungsstruktur und dem Lebenszyklus, letztendlich aber doch wieder relativ ähnlich sind. Im Fokus der guten Corporate Governance der KMU stehen langfristige, nachhaltige Ziele wie die Nachfolgeplanung, die strategische Ausrichtung oder die Finanzierung.

Die eigentliche Diskussion rund um die gute Corporate Governance ist in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts entstanden, ist aber bereits auf Smith (1776) und Berle und Means (1932) zurückzuführen. Diese Diskussion wurde ausgelöst durch die Problematik der Trennung von Eigentum und Kontrolle („separation of ownership and control“), die vorwiegend in Grossunternehmen auftritt. Ziel war es, einen Weg zu finden, wie dieses Prinzipal-Agenten-Problem bestmöglich gelöst werden kann, ohne dass hohe Kosten (sog. „agency costs“) entstehen. Die Diskussion hat sich dann über mehrere Jahre aus verschiedenen Perspektiven weiter entwickelt, neue Denkrichtungen und damit auch neue Corporate Governance Theorien sind entstanden. Nebst der Lösung der Prinzipal-Agenten-Problematik haben andere Thematiken wie die Befriedigung der Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen („Stakeholder-Theorie“), die Legitimation gegenüber der Umwelt („Institutions-Theorie“), die Ressourcen-Beschaffung („Resource-Dependency-Theorie“) und die Unterstützung der Strategieumsetzung („Stewardship-Theorie“) an Bedeutung gewonnen. Zudem sind seit ein paar Jahren nebst den Grossunternehmen auch andere Unternehmensformen, wie z.B. die Non-Profit-Organisationen oder die öffentlichen Unternehmen, in den Fokus gerückt.

Klein- und Mittelunternehmen waren lange Zeit kaum von Interesse. Auch die Forschung im Bereich der KMU wurde lange als kaum möglich erachtet. Denn die vorherrschende Meinung besagte, dass diese Unternehmen zu heterogen und deren Bedürfnisse und Herausforderungen zu divers seien. So wurde davon ausgegangen, dass auch die Herausforderungen in Bezug auf die Führung und Aufsicht zu unterschiedlich seien und die Erarbeitung einheitlicher Standards nicht möglich und nicht nötig wäre. In dieser Studie wurde nun aber genau diese Thematik der wirksamen Führung und

Aufsicht von KMU ausführlich untersucht. Von Interesse war es zu analysieren, inwieweit die Corporate Governance Thematik für KMU von Bedeutung ist. Insbesondere sollte erforscht werden, in welchen Ländern bereits spezifische Corporate Governance Empfehlungen für KMU erarbeitet wurden und inwiefern diese Empfehlungen international standardisierbar wären.

Zu Beginn wurden die wichtigsten Charakteristika – z.B. die enge Verbindung zwischen Eigentum und Unternehmensführung, die Flexibilität sowie ein durch den Unternehmer geprägtes Unternehmensleitbild – und kritischen Herausforderungen – wie z.B. die (Fremd-) Finanzierung, die Nachfolgeplanung oder die häufig fehlende strategische Planung – der KMU erläutert. Es resultierte, dass mit guter Corporate Governance die spezifischen Charakteristika der KMU optimaler genutzt sowie rechtzeitig wirksame Massnahmen zur Reaktion auf die kritischen Herausforderungen von KMU definiert werden können. Weiter wurde analysiert, inwiefern die traditionellen Corporate Governance Theorien und Ansätze auch für KMU von Bedeutung sind – die erste eigentliche Zielsetzung dieser Studie. Je nach Lebenszyklus und Führungsstruktur des jeweiligen Unternehmens resultierte, dass all diese Theorien in einer gewissen Art und Weise auch für KMU von Bedeutung sind und diese von solchen Ansätzen und Strukturen profitieren könnten. Dabei steht in der Regel nicht die typische Prinzipal-Agenten-Problematik im Vordergrund der Diskussion, denn oft wirken in KMU die Eigentümer persönlich in der Geschäftsleitung mit oder sind sogar die alleinigen Geschäftsführer. Viel wichtiger ist die Berücksichtigung und Kombination der verschiedenen Theorien innerhalb eines integrierten Corporate Governance Modells, wie es von Hilb (2011) definiert wurde. Denn als äusserst wichtig werden u.a. die Interessen der relevanten Anspruchsgruppen und die Ressourcenbeschaffung erachtet.

Die traditionelle Corporate Governance kann im Wesentlichen auf zwei Ansätze zurückgeführt werden, die beide für sich Extrempositionen darstellen. Der eine ist der sog. Shareholder-Value-Ansatz, der die Maximierung des Shareholder-Values verfolgt. Der zweite Ansatz ist der sog. Stakeholder-Ansatz, gemäss dem die Interessen aller Anspruchsgruppen maximiert werden sollen. Es resultierte, dass, wie mittlerweile häufig auch für Grossunternehmen, ein sog. Shared-Value-Ansatz verfolgt werden sollte. Das heisst, dass sowohl die Interessen der Eigentümer und in vielen KMU insbesondere auch der Familien sowie aller anderen relevanten Anspruchsgruppen adäquat zu berücksichtigen sind. Denn im Vergleich zu den Grossunternehmen verfolgen KMU bspw. viel häufiger langfristige, nachhaltige Ziele anstatt einer kurzfristigen Gewinnmaximierung.

Es gibt verschiedene Mechanismen, wie die Corporate Governance eines Unternehmens verbessert werden kann. Dazu gehören u.a. Unternehmensgesetze und -vorschriften, vertragliche Vereinbarungen oder optionale Empfehlungen. In dieser Dissertation wurden die optionalen Corporate Governance Empfehlungen berücksichtigt. Die beiden anderen Mechanismen sind stärker abhängig von der nationalen Gesetzgebung und unternehmensspezifischen Vereinbarungen und sind somit nicht direkt international vergleichbar.

Das letzte Kapitel des allgemeinen theoretischen Teils widmete sich der Entwicklung dieser optionalen Corporate Governance Empfehlungen. Zu Beginn erfolgte ein Überblick ausgewählter nationaler und internationaler Corporate Governance Empfehlungen, die vorwiegend an Publikumsgesellschaften adressiert sind. Daraus wurde erkennbar, dass die Corporate Governance Diskussion im Bereich der Publikumsgesellschaften bereits relativ weit fortgeschritten ist. Anschliessend folgte eine umfassende Darstellung verfügbarer Empfehlungen, die spezifisch für nicht-kotierte Unternehmen, Familienunternehmen oder KMU erarbeitet wurden – die zweite Zielsetzung dieser Studie. Es ist direkt erkennbar, dass für diese Unternehmenstypen bis heute weltweit kaum spezifische Corporate Governance Empfehlungen erarbeitet wurden. Bis heute ist zudem nicht bekannt, dass für diese Unternehmensformen, insbesondere aber für KMU, international gültige Empfehlungen verfügbar wären. Mit dieser Studie sollte diese Lücke fehlender internationaler Empfehlungen geschlossen werden.

Das Ergebnis dieser Dissertation sind internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU. Diese Best Practice Empfehlungen stellen keinen „one size fits all“-Ansatz dar, vielmehr sollen diese als Basis zur Erarbeitung länderspezifischer Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU dienen. Die diesen Empfehlungen zugrundeliegenden qualitativen sowie quantitativen Analysen haben gezeigt, dass die Corporate Governance Empfehlungen verschiedener Länder sowie für verschiedene Unternehmenstypen inhaltlich relativ homogen sind, auch wenn die Struktur und der Aufbau sowie die spezifische Detaillierung und Ausformulierung sich teilweise unterscheiden. Diese deutlich erkennbare Homogenität ist ein klares Indiz dafür, dass international einheitliche Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU als Basis zur Erarbeitung von nationalen Empfehlungen sinnvoll sind und es möglich ist, diese auch umzusetzen.

Als Basis zur Erarbeitung dieser internationalen Empfehlungen dienten die schweizerischen Best Practice Empfehlungen für KMU des IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009). Diese Empfehlungen gehören zu den ersten spezifischen KMU-Empfehlungen, sie sind intuitiv verständlich, einfach und

klar aufgebaut und auf die Gegebenheiten und Bedürfnisse der KMU ausgerichtet. Die Struktur dieser Empfehlungen folgt dem Prinzip des von Hilb (2011) definierten integrierten Corporate Governance Modells und berücksichtigt somit alle relevanten Corporate Governance Theorien. Die Erkenntnisse eines umfassenden inhaltlichen Vergleichs ausgewählter Corporate Governance Codes für nicht-kotierte Unternehmen, Familienunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen wurden verwendet, um die schweizerischen Empfehlungen inhaltlich zu ergänzen, international zu standardisieren und deren Struktur leicht anzupassen und weiter zu spezifizieren. Das Ergebnis dieses theoretischen Code-Vergleichs ist der erste Entwurf der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU – damit konnte die dritte Zielsetzung dieser Studie beantwortet werden. Diese erste Version wurde anschliessend in Zusammenarbeit mit dem international tätigen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PWC) in weltweit rund 30 Ländern überprüft. Ziel dieser empirischen Umfrage war es herauszufinden, welche Prinzipien international einheitlich von Bedeutung sind und somit standardisiert werden können und welche Prinzipien national unterschiedlich spezifiziert werden müssen – die eigentliche Forschungsfrage dieser Studie. Es resultierte, dass die Mehrheit der theoretisch definierten Corporate Governance Prinzipien international einheitlich von Bedeutung sind und somit, abgesehen von ergänzenden regionalen Gesetzen und Vorschriften, international standardisiert werden können. Einige wenige Prinzipien werden national sehr unterschiedlich ausgelegt und sollten bei der Erarbeitung nationaler Empfehlungen an die situativen Gegebenheiten angepasst werden. Dazu gehören:

- das Prinzip der Selbstregulierung vs. gesetzlich verpflichtende Empfehlungen
- die Board-Art (Board bzw. nicht-haftender Beirat) für unterschiedliche Unternehmensgrössen
- die Unabhängigkeit des Board-Vorsitzenden sowie der Board-Mitglieder
- die Strategiedefinition als Aufgabe der Geschäftsleitung oder des Boards
- die Erarbeitung eines Organisationsreglements
- die Board-Grösse
- die Bedeutung unterschiedlicher Diversitätsmerkmale
- die Selektion sowie Honorierung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder
- die Vermeidung von Interessenkonflikten
- die Zusammenarbeit mit der Revisionsstelle und die Verantwortung über diese

Als Ergebnis dieser Dissertation resultieren Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU. Diese Empfehlungen werden zum Abschluss dieser Dissertation auf den folgenden Seiten zusammenfassend dargestellt.

2 Finaler Entwurf der „Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“

Einführung

Ausgangslage: Professionalisierung der Führung und Aufsicht von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Die weltweite Diskussion rund um die wirksame Führung und Aufsicht hat in letzter Zeit auch für Klein- und Mittelunternehmen an Bedeutung gewonnen. Häufig steht dabei nicht das Einhalten von formellen Richtlinien und Regeln im Vordergrund. Vielmehr soll anhand einfacher Best Practice Empfehlungen die Führung und Aufsicht optimiert und professionalisiert werden, ohne zusätzlichen administrativen Aufwand zu generieren.

Die vorliegenden internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen enthalten allgemeine Anregungen zur Professionalisierung der Führungs- und Aufsichtsstruktur von KMU. Nationale Gesetze und Vorschriften sowie kulturelle Unterschiede konnten dabei nicht berücksichtigt werden. Es wird angeregt, dass basierend auf diesen Empfehlungen zukünftig länderspezifische Empfehlungen ausgearbeitet werden.

Zielsetzung

Diese Empfehlungen dienen als griffiges und einfaches Führungsinstrument für (familiengeführte) Klein- und Mittelunternehmen und enthalten Best Practice Hinweise zur Einführung einer verantwortungsbewussten und nachhaltigen Führungs- und Aufsichtsstruktur.

Mit einer professionalisierten Führungs- und Aufsichtsstruktur sollten in KMU optimalerweise folgende Ziele erreicht werden:

- Nachhaltige, erfolgreiche Nachfolgeplanung
- Langfristige strategische Ausrichtung
- Vereinfachter Zugang zu externen Kapitalgebern
- Gestärkte Reputation und Vertrauensgewinn
- Nachhaltiges Bestehen
- Attraktivitätssteigerung gegenüber Anspruchsgruppen, insbesondere Mitarbeitende

Der grosse Wert der Selbstregulierung

KMU sind äusserst heterogen und je nach Branche und Lebenszyklus mit unterschiedlichen Anforderungen und Herausforderungen an Führung und Aufsicht konfrontiert. Ziel dieser Best Practice Empfehlungen ist deshalb eine auf Selbstregulierung statt auf staatlichen Regeln aufbauende Führung und Aufsicht von Klein- und Mittelunternehmen. Die Umsetzung dieser Empfehlungen ist nicht Pflicht, vielmehr sollen diese als Mittel zur Reflexion dienen und im Sinne einer Checkliste bzw. eines Referenzdokuments angewendet werden.

Adressaten der Empfehlungen

Die vorliegenden Empfehlungen sollen weltweit den (familiengeführten)

K leinen (10 bis 50 Mitarbeitende) und

M ittlere (bis 250 Mitarbeitende)

U nternehmen (in der Form von nicht an der Börse kotierten Unternehmen)

als Grundlage zur verantwortungsvollen und nachhaltig wertschöpfenden Führung und Aufsicht dienen.

Da ein Grossteil der KMU familiengeführt sind, wird im Rahmen dieser Empfehlungen an einigen Stellen auf die Besonderheiten von Familienunternehmen eingegangen.

Aufbau der Empfehlungen

Die Empfehlungen sind basierend auf den zentralen Erfolgsfaktoren der wirksamen Führung und Aufsicht in vier Bereiche gegliedert:

1. Situative Dimension: Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse des KMU
2. Strategische Dimension: Strategische Führung im KMU
3. Integrative Dimension: Effiziente Board- und Geschäftsleitungs-Teams im KMU
4. Kontroll-Dimension: Wirksame Aufsicht im KMU

Empfohlenes Umsetzungsvorgehen

Es wird empfohlen, dass diese Empfehlungen als Ideen und Anregungen zur Professionalisierung der Führung und Aufsicht von KMU verstanden werden. Es sollte nicht das Ziel sein, dass alle darin enthaltenen Empfehlungen umgesetzt werden. Vielmehr wird empfohlen, dass jede KMU-Führungskraft einmal jährlich diese Empfehlungen studiert und die Themen definiert, die für das jeweilige Unternehmen von Relevanz sind. Innerhalb des Führungsteams sollte man sich anschliessend auf einen bis maximal drei Bereiche einigen, die im kommenden Jahr intensiv ausgearbeitet werden.

1. Situative Dimension: Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse des KMU

1.1 Governance Framework

Jedes KMU muss die nationalen Gesetze und Vorschriften befolgen. Es wird empfohlen, dass KMU situativ, basierend auf diesen Empfehlungen, eine wirksame Führungs- und Aufsichtsstruktur definieren und implementieren. Das Board sollte jährlich eine Evaluation dieser Führung und Aufsicht im KMU durchführen.

1.2 Vertretung der Eignerinteressen im KMU

1.2.1 Nicht-haftender Beirat für kleine Unternehmen

KMU, die gesetzlich nicht dazu verpflichtet sind, ein Board zu bilden, wird – bereits bei der Gründung – die Bildung eines nicht-haftenden, erfahrenen Beirats empfohlen. Dieser Beirat soll über spezifisches Fachwissen verfügen, der Geschäftsleitung beratend zur Seite stehen, Zugang zu einem erweiterten Netzwerk bieten und konstruktiv-kritische Fragen stellen, aber keine Entscheidungsbefugnis haben.

1.2.2 Haftendes Board

Mit wachsender Unternehmensgrösse und zunehmender Komplexität wird den KMU empfohlen, ein eigenständiges, haftendes Board zu bilden.

1.3 Vertretung der Familieninteressen im KMU

1.3.1 Familienversammlung

Familienunternehmen mit mehreren (Familien-) Eigentümern sollten zusätzlich zu der Eigentümerversammlung eine regelmässige Familienversammlung einberufen. Die Familienversammlung vertritt die Interessen und Anliegen der Inhaberfamilien.

1.3.2 Familienrat

In Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität des Familienunternehmens empfiehlt sich zusätzlich zur Familienversammlung die Bildung eines Familienrats als Ausschuss der Familienversammlung, der die Interessen und Ziele der Familie vertritt.

1.4 Berücksichtigung der Interessen der Anspruchsgruppen im KMU

Das Board ist verantwortlich für die Identifikation und Analyse der unternehmensrelevanten internen und externen Anspruchsgruppen. Die Befriedigung der Bedürfnisse und Ziele der Anspruchsgruppen soll im Rahmen des periodischen Strategieprozesses überprüft und angepasst werden. Bei Diskussionen und Entscheidungen sollte jedes

Board-Mitglied die Perspektive einer anderen Anspruchsgruppe einnehmen, um deren Bedürfnisse und Ziele adäquat zu berücksichtigen und vertreten.

1.5 Board-Team

Das unternehmensspezifische Board-Team kann in Abhängigkeit von der nationalen Gesetzgebung sowie den Unternehmensvorschriften Unterschiede aufweisen. Generell wird empfohlen, dass innerhalb des Board-Teams folgende Rollenträger vertreten sind:

1.5.1 Board-Vorsitzender

Der Board-Vorsitzende wirkt als Führungsvorbild, sorgt für eine konstruktiv-offene Vertrauenskultur zwischen den Board-Mitgliedern, der Geschäftsleitung, den Mitarbeitenden und den Eigentümern und ist die direkte Ansprechperson für die Geschäftsleitung und, falls vorhanden, den Familienrat. Er trägt die Verantwortung für das gesamte Board-Team.

Zudem ist der Board-Vorsitzende verantwortlich für die:

- Wirksame Vorbereitung und Führung sowie Aufsicht der Board-Sitzungen
- Klaren Schlussfolgerungen und Entscheide als Resultat der Board-Sitzungen
- Wahrung der Unternehmensinteressen

Es wird empfohlen, dass der Board-Vorsitzende, insbesondere in mittleren Unternehmen, unabhängig ist. In Situationen, wo der Board-Vorsitzende nicht unabhängig ist, sollen wirksame Kontrollmechanismen eingeführt werden.

1.5.2 Board-Sekretär

Den Board-Teams wird empfohlen einen Board-Sekretär zu bestimmen. Dieser sollte, insbesondere in Unternehmen mittlerer Grösse, nicht Mitglied des Boards, absolut integer und, soweit möglich, unabhängig sein, um seine Aufgaben jederzeit objektiv und neutral wahrnehmen zu können.

1.5.3 Board-Komitee

Der Board-Vorsitzende betraut für spezifische Bereiche wie z.B. Auditing und Risikomanagement sowie für allfällige weitere relevante Kompetenzbereiche einzelne Board-Mitglieder bzw. in Unternehmen mittlerer Grösse ein Board-Komitee mit besonderen Aufgaben.

Es besteht die Möglichkeit, dass bei fehlendem internem Wissen externe Spezialisten dem Board-Komitee beratend zur Seite stehen. Alle Entscheide werden aber immer vom gesamten Board-Team getroffen, das die Hauptverantwortung trägt.

2. Strategische Dimension: Strategische Führung im KMU

2.1 Definition der Eigner- / Familien-Strategie

Die Eigentümer des KMU sollten im Rahmen einer ganzheitlichen schriftlichen Eignerstrategie ihre Interessen, Ziele und Prioritäten festhalten. Diese muss periodisch überprüft und, wenn nötig, angepasst werden. Die Eignerstrategie sollte Ausführungen zu den folgenden Elementen enthalten:

Strategische Ziele:

- Werte und Ziele
- Risikobereitschaft (Risikopolitik)
- Wachstumsziele
- Innovationsorientierung

Finanzierungsthemen:

- Gewinnverwendung (Dividendenpolitik)
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Ergebnisorientierung

Eigentum und Nachfolge:

- Nachfolgeplanung
- Eigentümerwechsel bzw. Familiennachfolge
- Umgang mit Aktionärsminderheiten und Aktionärswechsel (Aktionärsbindungsvertrag)

Unternehmensführung:

- Struktur der Führung und Art der führungsmässigen Einflussnahme
- Selektion von familieneigenen Board- und Geschäftsleitungs-Kandidaten
- Verantwortung gegenüber Gesellschaft, Kunden, Lieferanten, Eigentümern und Umwelt
- Vorgehen in Konfliktsituationen
- Unabhängigkeit

In Familienunternehmen sollte situativ, zusätzlich zur Eignerstrategie, eine Familienstrategie definiert werden.

2.2 Entwicklung der Unternehmensstrategie im KMU

Basierend auf der Eigner- / Familien-Strategie definiert das Board die ganzheitlichen Unternehmensleitplanken, die als Ausgangslage zur Definition der Unternehmensstrategie dienen. Die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie sollte in einem klaren Prozess verankert sein.

Die Strategie soll jährlich überprüft und, wenn nötig, überarbeitet werden.

2.2.1 Rolle des Boards im Strategieprozess

Das Board ist verantwortlich für die:

1. **Strategieinitiierung:** Das Board definiert die Unternehmensleitplanken basierend auf der Eigner- / Familien-Strategie und initiiert den Strategieprozess.
2. **Strategieverabschiedung:** Das Board verabschiedet die finale Strategie.
3. **Strategieüberprüfung:** Das Board führt eine periodische Überprüfung der Strategie-Umsetzung und -Zielerreichung durch.

2.2.2 Rolle der Geschäftsleitung im Strategieprozess

Die Geschäftsleitung definiert, basierend auf den Unternehmensleitplanken, eine ganzheitliche Unternehmensstrategie gemäss dem folgenden Prozessablauf:

1. **Situationsanalyse:** Analyse der Fähigkeiten und Kernkompetenzen (Stärken) sowie internen Herausforderungen und Schwierigkeiten (Schwächen) des KMU.
2. **Potentialanalyse:** Analyse der zukünftigen Trends sowie Markt- und Konkurrenzentwicklungen (Chancen und Gefahren) und Ableitung alternativer Szenarien für das KMU.
3. **Strategiedefinition:** Definition der Leitplanken, der strategischen Stossrichtung bzgl. Produkte / Dienstleistungen, Zielmärkte, Wertschöpfungstiefe und Innovation sowie des Finanzierungsplans basierend auf den Unternehmensleitplanken und der Situations- und Potential-Analyse.

Situativ, in Abhängigkeit von der nationalen Gesetzgebung, ist es möglich, dass die Strategie-Definition Aufgabe des Boards ist.

4. **Strategieumsetzung:** Nach erfolgreicher Strategiegenehmigung durch das Board definiert die Geschäftsleitung die Organisation, Massnahmenprogramme sowie Budgets zur Strategieumsetzung.

2.3 Hauptaufgaben des Boards

Im Wesentlichen hat das Board fünf Aufgaben:

1. **Finanzkontrolle:** Das Board ist verantwortlich für die Systeme und Prozesse zur finanziellen Überwachung und Kontrolle des Unternehmens. Es ist verantwortlich für die Ausgestaltung der Finanzplanung, der Finanzberichterstattung, der Rechnungslegung, des Auditing und des Risiko- und Krisenmanagements.
2. **Information und Kommunikation:** Das Board ist verantwortlich für die regelmässige, transparente Information und Kommunikation zwischen dem Board, der Geschäftsleitung und den Eigentümern.
3. **Verantwortung für die Unternehmensführung:** Das Board ist verantwortlich für die Selektion, Beurteilung, Honorierung, Entwicklung, Nachfolgeplanung und allenfalls Abberufung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder.
4. **Operative Aufsicht und Kontrolle:** Das Board wirkt als Vorbild und ist verantwortlich für die Unternehmenskultur sowie die Oberaufsicht der Geschäftsleitung. Das Board sorgt für ein wirksames Risikomanagement sowie, falls situativ notwendig, ein internes Kontrollsystem und Compliance-Richtlinien.
5. **Strategie:** Das Board sorgt für den langfristigen Erfolg des KMU, bestimmt die strategischen Ziele sowie die Mittel zur Zielerreichung und ist verantwortlich für die erfolgreiche Strategieumsetzung.

Die unternehmensspezifischen Board-Aufgaben können in Abhängigkeit von der nationalen Gesetzgebung sowie den unternehmensspezifischen Vorschriften davon abweichen.

2.4 Aufgaben der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung ist verantwortlich für die operative Führung und Aufsicht des Unternehmens. Dazu gehören:

1. **Strategie:** Die Definition und Umsetzung der Unternehmensstrategie.
2. **Risikomanagement:** Die operative Umsetzung des Risikomanagements und regelmässige Überprüfung potentieller Risiken.
3. **Interne Kontrolle:** Die Sicherstellung, dass interne Kontrollmechanismen wirksam sind und regelmässig überprüft werden.
4. **Information und Kommunikation:** Regelmässiger bedarfsgerechter Informationsaustausch und Kommunikation mit dem Board und weiteren relevanten Anspruchsgruppen.

2.5 Organisationsreglement

Bei der Delegation der operativen KMU-Führung an eine Geschäftsleitung sollte ein schriftliches Organisationsreglement definiert werden. Dieses legt die Aufgaben und Funktionen des Boards bzw. der Geschäftsleitung sowie deren Zusammenarbeit fest.

Ein Organisationsreglement sollte Ausführungen zu den folgenden Elementen enthalten:

- Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an das Board bzw. die Geschäftsleitung
- Rechte und Pflichten des Boards bzw. der Geschäftsleitung
- Beschlussfähigkeit und Beschlussfassung
- Grösse und Zusammensetzung des Boards bzw. der Geschäftsleitung
- Umgang mit Interessenkonflikten

Das Organisationsreglement wird vom Board erlassen und sollte periodisch überprüft und, falls notwendig, angepasst werden.

2.6 Anzahl Board-Sitzungen

Das Board sollte regelmässig und angemessen oft zusammenkommen, um seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrnehmen zu können. Es wird empfohlen, dass in kleinen Unternehmen jährlich mind. vier und in mittleren Unternehmen jährlich mind. sechs formelle Sitzungen mit wechselnden Themenschwerpunkten stattfinden. Insbesondere in Krisenzeiten und bei starken Marktveränderungen sollte die Bereitschaft zu weiteren Besprechungen jederzeit vorhanden sein.

3. Integrative Dimension: Effiziente Board- und Geschäftsleitung-Teams im KMU

3.1 Board-Zusammensetzung

3.1.1 Grösse des Boards

Die Grösse des Boards ist situativ in Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität des KMU festzulegen. Als Richtgrösse empfehlen sich 3 Mitglieder für kleine Unternehmen (bis zu 50 Mitarbeitende) und 5 Mitglieder für mittlere Unternehmen (bis zu 250 Mitarbeitende).

3.1.2 Anforderungen an die Board-Mitglieder

Die erfolgreiche Führung eines KMU setzt voraus, dass Board-Mitglieder kritische Mitdenker sind, die sich eine unabhängige Meinung bilden sowie integer, objektiv und engagiert handeln, über Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz verfügen und die erforderliche Zeit investieren.

3.1.3 Charakteristika der Board-Mitglieder

Das Board-Team sollte gemäss den folgenden Kriterien zusammengesetzt werden:

1. **Know-how:** Jedes Board-Mitglied sollte unterschiedliche, KMU-relevante Kompetenzen und Fähigkeiten aufweisen, so dass das Board-Team insgesamt in der Breite über das gleiche Know-how verfügt wie die Geschäftsleitung. Dadurch soll die wirksame Gestaltungs- und Kontrollfunktion des Boards gewährleistet werden.
2. **Rollenstärke:** Jedes Board-Mitglied sollte über eine für das KMU relevante Rollenstärke verfügen (z.B. kritischer oder innovativer Denker, Controller, etc.), eine unabhängige, kritische Meinung haben und Stärke beweisen, um die Geschäftsleitung mit anspruchsvollen Fragen herauszufordern.
3. **Diversität:** Jedem Board-Team wird empfohlen, dass beide Geschlechter sowie Mitglieder unterschiedlicher Altersgruppen vertreten sind. Board-Teams von international tätigen KMU sollten eine Persönlichkeit mit Erfahrung und Erfolgsausweis in strategisch wichtigen Märkten im Board vertreten haben. Situativ sollten weitere relevante Diversitätsmerkmale (bspw. Kultur und Religion) berücksichtigt werden.

Insgesamt sollte das Board-Team auf der Grundlage einer Vertrauenskultur zusammenarbeiten.

3.1.4 Unabhängigkeit der Board-Mitglieder

Eine Person ist unabhängig, wenn keine Interessenkonflikte vorliegen und sie keine enge Beziehung zum Unternehmen pflegt und somit keine Umstände vorliegen, die die freie Meinungsäußerung beeinträchtigen könnten.

Als Richtgrösse empfehlen sich 1 unabhängiges Mitglied für Board-Teams mit 3 Mitgliedern und 2-3 unabhängige Mitglieder in Board-Teams mit 5 Mitgliedern. Im Optimalfall ist der Board-Vorsitzende unabhängig.

3.1.5 Vermeidung von Interessenkonflikten

Mitglieder des Boards und der Geschäftsleitung haben Interessenkonflikte zu vermeiden. Sollte trotzdem ein Interessenkonflikt auftreten, ist umgehend der Vorsitzende des Boards zu informieren. Betroffene Board-Mitglieder sollten sich bei Themen und Diskussionen, bei denen ein Interessenkonflikt besteht, zurückziehen.

3.2 Selektion der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder

3.2.1 Selektion der Board-Mitglieder

Das Board ist verantwortlich für die Nomination potentieller Board-Kandidaten. Qualifizierte Kandidaten werden der Eigentümersammlung zur Wahl vorgeschlagen. Diese trifft letztendlich die Entscheidung.

3.2.2 Selektion des Vorsitzenden bzw. der Mitglieder der Geschäftsleitung

Das Board ist verantwortlich für die Nomination sowie die Abberufung der Geschäftsleitung. Es wird empfohlen, dass das Board geeignete Kandidaten für den Vorsitz der Geschäftsleitung der Eigentümersammlung zur finalen Ernennung vorschlägt. Situativ, in Abhängigkeit von der nationalen Gesetzgebung, kann das Board den Vorsitzenden der Geschäftsleitung selbst final ernennen.

Die Mitglieder der Geschäftsleitung sollen durch den Vorsitzenden der Geschäftsleitung vorgeschlagen und durch das Board gewählt werden.

3.2.3 Selektion des Board-Vorsitzenden

Das Board-Team ist dafür verantwortlich, dass eines der Board-Mitglieder zum Board-Vorsitzenden ernannt wird.

3.3 Leistungsbeurteilung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder

Das Board sollte periodisch sowohl die Leistung des Gremiums als auch der einzelnen Mitglieder gemäss den festgelegten qualitativen und quantitativen Zielen beurteilen. Falls notwendig, sollten wirksame Änderungsmaßnahmen definiert werden.

Der Vorsitzende des Boards ist zudem verantwortlich für die periodische Leistungsbeurteilung des Vorsitzenden der Geschäftsleitung und erhält Einsicht in die durch den Vorsitzenden der Geschäftsleitung durchgeführte Beurteilung der Mitglieder der Geschäftsleitung.

3.4 Honorierung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

Die Honorierung des Boards und der Geschäftsleitung sollte anforderungs-, markt- und firmenerfolgsgerecht sein, um qualifizierte Führungspersonlichkeiten anzusprechen, zu halten und motivieren zu können.

Es wird empfohlen, dass Board-Mitglieder ein fixes Jahreshonorar und Mitglieder der Geschäftsleitung ein Jahreshonorar mit fixen und variablen Bestandteilen erhalten. Als Richtgrösse empfiehlt sich für Board-Mitglieder ein Honorar in der Höhe eines vergleichbaren Strategieberaters.

3.5 Weiterbildung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

Das Board ist verantwortlich für die umfassende, adäquate Einführung neuer Board-Mitglieder und sollte eine regelmässige, spezifische Weiterbildung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder sicherstellen.

3.6 Nachfolgeplanung

Das Board ist verantwortlich für die rechtzeitige, professionelle Nachfolgeplanung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern sowie in gewissen Fällen für die Nachfolgeregelung der Unternehmenseigentümer. Interne wie externe Kandidaten sollen den identischen Auswahlprozess durchlaufen.

Darüber hinaus sollte auch festgelegt werden, was beim ungeplanten, vorzeitigen Eintritt des Nachfolgefalles zu geschehen hat.

4. Kontroll-Dimension: Wirksame Aufsicht im KMU

4.1 Transparente Information und Kommunikation

4.1.1 Auskunfts- und Informationsrechte der Board-Mitglieder

Board-Mitglieder sollten periodisch, zu einem eindeutig festgelegten Zeitpunkt, einfach dargestellte, relevante und transparente Geschäftsinformationen erhalten. Es wird empfohlen, dass der Inhalt, Umfang sowie die Art und Weise im Voraus festgelegt werden.

Weiter sollten Board-Mitglieder zur Wahrnehmung ihrer Aufgabe jederzeit über uneingeschränkte Auskunfts- und Informationsrechte verfügen.

4.1.2 Externe Information und Kommunikation

Der Vorsitzende der Geschäftsleitung und das Board sind verantwortlich für die Ausgestaltung einer ganzheitlichen Informations- und Kommunikationspolitik gegenüber den Eigentümern und Geldgebern sowie allen weiteren relevanten Anspruchsgruppen. Es muss sichergestellt werden, dass gegen aussen nur relevante, materielle Informationen publiziert werden, die die Wettbewerbsposition des KMU nicht schwächen.

4.2 Transparentes Informationssystem (Reporting)

Das Board ist verantwortlich für ein strategisches und operatives Informationssystem, das an die Bedürfnisse der KMU angepasst ist und die adäquate, transparente Steuerung und Aufsicht des KMU ermöglicht. Das Informationssystem sollte alle relevanten finanziellen und nicht-finanziellen Informationen einschliesslich des Budgets und eines Liquiditätsplans (über 12 Monate rollend) enthalten. Es wird eine monatliche Berichterstattung empfohlen.

4.3 Rechnungslegung

Das Board sollte massgebliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze eindeutig festlegen, um eine transparente, aussagekräftige Rechnungslegung sicherstellen zu können. Es wird empfohlen, dass dabei nationale Prinzipien und / oder die IFRS-Grundsätze für KMU berücksichtigt werden.

4.4 Risikomanagement

Das Board trägt die Verantwortung zur Implementierung eines KMU-gerechten, aussagekräftigen und integrierten Risikomanagements. Die operative Ausgestaltung obliegt der Geschäftsleitung. Alle Bereiche und Prozesse sollen gemäss einem standardisierten und formellen Prozess im Hinblick auf mögliche Risiken analysiert werden, um potentielle Chancen zu erkennen und Gefahren zu vermeiden, so dass nur kalkulierbare Risiken eingegangen werden. Das Risikomanagement sollte regelmässig überprüft und aktualisiert werden.

4.5 Interne Kontrollmechanismen

Das Board sollte in Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität des Unternehmens einfache interne Kontrollmechanismen implementieren und deren Angemessenheit und Funktion periodisch überprüfen.

Die Geschäftsleitung ist für die operative Ausgestaltung verantwortlich.

4.6 Einhaltung von Regeln und Vorschriften (Compliance)

Das Board trifft Massnahmen zur Einhaltung unternehmensrelevanter rechtlicher und ethischer Regeln und Vorschriften durch alle Anspruchsgruppen und informiert sich regelmässig über gesetzliche Neuerungen.

Der Geschäftsleitung obliegt die operative Ausgestaltung.

4.7 Revisionsstelle

Unabhängig von den rechtlichen Vorschriften, wird den KMU die Einführung einer jährlichen Revision durch eine unabhängige Revisionsstelle empfohlen.

Das Board empfiehlt der Eigentümersammlung eine kompetente und unabhängige Revisionsstelle und beantragt deren Wahl. Das Board ist verantwortlich für die effiziente, wirksame Zusammenarbeit mit der Revisionsstelle. Ein designiertes Board-Mitglied bzw. Board-Komitee sollte sich mindestens einmal jährlich mit der Revisionsstelle treffen.

4.8 Protokollführung und Pendenzenliste

Das Board bzw. der Board-Sekretär sorgt für eine angemessene und ausreichende Protokollführung. Ein Protokoll sollte alle besprochenen Themen kurz, aber prägnant wiedergeben und die wesentlichen Voten und Beschlüsse beinhalten. Für Geschäftsleitungs-Sitzungen ist ein Beschlussprotokoll ausreichend.

Zudem sollten sowohl das Board-Team als auch die Geschäftsleitung eine Pendenzenliste führen, die als effektives Führungs- und Kontrollinstrument genutzt werden kann.

4.9 Rechenschaftsablage an die Eigentümer

Das Board erstattet gegenüber den Eigentümern Rechenschaft über das abgelaufene Geschäftsjahr sowie die Unternehmensentwicklung. Dies erfolgt im Rahmen der jährlichen Eigentümerversammlung nach Abschluss des abgelaufenen Geschäftsjahres.

Es wird empfohlen, dass zusätzlich ein schriftlicher Jahresbericht erstellt wird. Dieser enthält detaillierte Informationen zum abgelaufenen Geschäftsjahr sowie fakultativ Angaben zur Führung und Aufsicht des Unternehmens.

3 Empfehlungen für die Praxis

Diese Studie hat die Bedeutung der guten Corporate Governance für KMU eindeutig aufgezeigt. Es wurde aber auch klar, dass sich die Anforderungen und Ziele der Corporate Governance in KMU von den Grossunternehmen unterscheiden. Das hat zur Folge, dass sowohl die Corporate Governance Empfehlungen als auch deren Umsetzung KMU-spezifisch definiert werden müssen. Das Ergebnis dieser Dissertation sind internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU, die situativ an die nationalen Besonderheiten und Gegebenheiten angepasst werden sollen. Zur Erarbeitung dieser Empfehlungen wurde ein umfassender weltweiter Vergleich von nationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU, nicht-kotierte Unternehmen und Familienunternehmen durchgeführt. Dieser Vergleich zeigte, dass diese nationalen Empfehlungen inhaltlich relativ homogen sind. Ein klares Indiz dafür, dass als Basis zur Erarbeitung weiterer länderspezifischer Empfehlungen eine international gültige Grundlage sinnvoll sein könnte, die an die gesetzlichen und kulturellen Spezifika situativ angepasst werden kann.

Wichtig ist, dass diese Empfehlungen baldmöglichst veröffentlicht und in die Praxis umgesetzt werden. Denn nur so können die definierten Corporate Governance Ziele erreicht werden. Es wird empfohlen, dass die Veröffentlichung in Zusammenarbeit mit einer international anerkannten Organisation erfolgt, um Professionalität zu gewährleisten und Vertrauen zu gewinnen. Zudem ermöglicht dies, dass verschiedene Zielgruppen in diversen Ländern direkt angesprochen werden können und grössere Aufmerksamkeit erzeugt werden kann. Dabei ist wichtig, dass ein klares, weltweites, KMU-orientiertes Implementierungskonzept erarbeitet wird.

Ausarbeitung spezifischer nationaler Empfehlungen

Anschliessend an diese weltweite Publikation der internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen ist wichtig, dass bald zusätzlich nationale oder regionale Partner gefunden werden, die das Interesse und die Expertise zur Erarbeitung der nationalen Empfehlungen haben. Diese Partner sollten zudem einen direkten, breit abgestützten Zugang zu den lokalen KMU gewähren und in den Augen der KMU-Unternehmer ein positives Image geniessen. Denn diese Partner sollten gemeinsam mit der internationalen Organisation die regionale Umsetzung dieser Empfehlungen fördern und unterstützen. Bei der Ausarbeitung nationaler Empfehlungen sollten die relevanten Gesetze und Richtlinien sowie kulturellen Faktoren berücksichtigt werden. Dabei sollte der Umfang dieser Empfehlungen nicht zu gross werden, um die Einfachheit und Übersichtlichkeit gewährleisten zu können. Wichtig ist, dass ergänzend zu den

Empfehlungen spezifische einfache Checklisten und Musterdokumente erarbeitet werden, die die Unternehmer in ihrer Arbeit unterstützen und direkt angewendet werden können.

Konkrete Umsetzungsempfehlungen

Bei der Umsetzung der erarbeiteten Corporate Governance Empfehlungen für KMU sollten alle beteiligten Anspruchsgruppen in den Implementierungsprozess integriert werden. Es ist unabdingbar, dass die eigentlichen Gewinner der guten Corporate Governance der KMU – die Unternehmer, Investoren und letztendlich auch der Staat – von deren Relevanz und Nutzen überzeugt werden, sodass sie diesen Prozess unterstützen.

Aus Sicht der Gesellschaft bzw. des Staates wird die gute Corporate Governance der KMU helfen, den langfristigen Erfolg dieser Unternehmen zu gewährleisten, fehlerhaftes Verhalten aufzudecken sowie Korruption zu verhindern. Für die Banken sollte es dank der guten Corporate Governance der KMU möglich sein, risikoreiche von risikoarmen Unternehmen besser unterscheiden zu können und dadurch die Ausfallrisiken zu reduzieren und somit bessere Konditionen anbieten zu können.

Schlussendlich sind es jedoch die Unternehmer selbst, die von einer guten Corporate Governance am meisten profitieren. Den Führungskräften von KMU wird deshalb empfohlen, dass sie sich, falls noch nicht geschehen, mit der Corporate Governance ihres Unternehmens auseinandersetzen. Diese Empfehlungen können dabei als einfache, hilfreiche Wegleitung unterstützend wirken. Es geht nicht darum, dass alle Prinzipien dieser Empfehlungen detailliert umgesetzt werden. Vielmehr sollen sich Führungskräfte mit diesem Thema auseinandersetzen und die bereits vorhandenen Prozesse und Strukturen optimieren und fehlende, relevante Bereiche ergänzen. Nur wenn die unternehmensrelevanten Prinzipien implementiert und insbesondere gelebt werden, können KMU von den versprochenen Vorteilen der Corporate Governance profitieren. Diese Empfehlungen sollen den Unternehmern helfen, die einzigartigen Charakteristika der KMU optimal zu nutzen und den genannten kritischen Herausforderungen rechtzeitig wirksam entgegenzuwirken.

4 Empfehlungen für weitere Forschungsprojekte

Das Ziel dieser Dissertation ist, einen Beitrag an die Corporate Governance Forschung im Kontext der KMU zu leisten. Die Corporate Governance in KMU ist ein relativ neues Forschungsfeld, das erst punktuell erforscht wurde. Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden sowohl die Spezifika der KMU in Bezug auf ihre Führung und Aufsicht als auch die Theorien und Modelle der traditionellen Corporate Governance vorgestellt und deren Bedeutung im Kontext der Klein- und Mittelunternehmen erläutert. Es resultiert, dass diese traditionellen Corporate Governance Modelle auch für KMU relevant sind, auch wenn diese eine andere Ausprägung haben. Es hat sich insbesondere gezeigt, dass in KMU nicht nur eine Corporate Governance Theorie relevant ist, sondern die Kombination verschiedener Theorien zu einem integrierten Modell der Corporate Governance wichtig ist. Ähnlich verhält es sich mit den zwei dominierenden Corporate Governance Ansätzen, dem Shareholder-Value- bzw. dem Stakeholder-Ansatz. In KMU erscheint am ehesten die Kombination dieser beiden Extrempositionen – der sog. Shared-Value-Ansatz – sinnvoll zu sein, um allen Interessensgruppen gerecht zu werden. Diese Erkenntnisse bezüglich der Corporate Governance in KMU müssen in Zukunft weiter erforscht und spezifiziert werden, um die Besonderheiten und Bedürfnisse der KMU noch besser zu berücksichtigen. Es ist denkbar, dass länderspezifische Analysen hilfreich sein könnten, um die Bedeutung und Ausprägungen der Corporate Governance konkreter zu evaluieren.

Im Kontext dieser Dissertation wurde nur ein Bereich der Corporate Governance Mechanismen umfassend betrachtet. Um die Corporate Governance der KMU vollständig abbilden zu können, sollten in Zukunft auch die anderen Mechanismen – Unternehmensgesetze und -vorschriften sowie vertragliche Vereinbarungen – stärker in den Fokus rücken. Da eine solche Betrachtung die Berücksichtigung der lokalen Gesetze und Richtlinien erfordert, sollten solche Analysen länderspezifisch durchgeführt werden. Diese Studien könnten dazu beitragen, dass möglicherweise einfachere integrierte Gesetze und Empfehlungen erarbeitet und dadurch der administrative Aufwand der KMU reduziert werden könnte.

Das Resultat dieser Studie sind internationale Corporate Governance Empfehlungen für KMU. Es ist ein erster Versuch, Corporate Governance Empfehlungen für KMU zu standardisieren und eine einheitliche Basis zur Erarbeitung länderspezifischer Empfehlungen zur Verfügung zu stellen. Die vorliegende Version wurde in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers erstmalig international überprüft. Es wird empfohlen, dass eine weitere, weltweite quantitative Überprüfung anhand einer grösseren, hetero-

generen Grundgesamtheit durchgeführt wird, um repräsentativere Aussagen zu erhalten. Zudem würden solche Daten bei der Erarbeitung der länderspezifischen Empfehlungen bereits konkrete Aussagen zur Spezifizierung liefern. Anschliessend sollten insbesondere die länderspezifischen Empfehlungen im Rahmen von persönlichen Experteninterviews in den jeweiligen Ländern qualitativ überprüft werden, um sicherstellen zu können, dass die relevanten nationalen Gesetze und Vorschriften korrekt und konsistent berücksichtigt werden.

In einem Zeitfenster von fünf bis zehn Jahren nach der internationalen Implementierung dieser Empfehlungen sollte überprüft werden, welche Akzeptanz und Wirksamkeit erreicht sowie welche messbaren Veränderungen erzielt wurden. Ein möglicher Ansatz wäre, dass Unternehmen, die diese Empfehlungen explizit anwenden, den Unternehmen gegenübergestellt werden, die diese Empfehlungen nicht beachten.

5 Schlusswort

Diese Dissertation ist ein erster Versuch, die Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU international zu vereinheitlichen und eine allgemein gültige Basis zur Erarbeitung guter Corporate Governance Strukturen und Prozesse zur Verfügung zu stellen. Dadurch sollte es möglich sein, dass weltweit ein Beitrag an die Professionalisierung der Führung und Aufsicht von KMU geleistet werden kann. Diese internationalen Empfehlungen stellen eine allgemeine Grundlage dar, die lokalen Vorschriften und Gesetze sowie die kulturellen Unterschiede müssen situativ berücksichtigt werden.

Die genannten Ziele der Corporate Governance können aber nur erreicht werden, wenn diese Empfehlungen auch effektiv umgesetzt und gelebt werden. Die erarbeiteten internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU sollen eine nachhaltige, effiziente und effektive Führung und Aufsicht von Klein- und Mittelunternehmen unterstützen. Es sollen keine reinen Formalziele definiert werden, viel wichtiger ist, dass den Unternehmern und Führungskräften von KMU aufgezeigt werden kann, was gute Unternehmensführung beinhaltet und wie diese effizient gestaltet werden kann. Es ist wichtig, dass KMU-Führungsverantwortliche in Zukunft mit einfachen Musterformularen und Checklisten bestmöglich unterstützt werden, so dass trotz häufig fehlender Ressourcen die Ziele der guten Corporate Governance optimal erreicht werden. Abschliessend sollte aber niemals vergessen werden, dass auch die gute Corporate Governance den langfristigen Erfolg eines Klein- und Mittelunternehmens nicht garantieren, sondern nur wesentlich begünstigen kann.

Literaturverzeichnis

- Abor, J. & Adjasi, C. K. D. (2007). Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications. *Corporate Governance*, 7 (2), 111-122.
- Abshagen, H. U. (2004). *Aufsichtsrat und Beirat. Die praktische Arbeit*. Freiburg - Berlin - München - Zürich: Haufe Mediengruppe.
- Aguilera, R. V. & Jackson, G. (2003). The Cross-national Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28 (3), 447-465.
- Aguilera, R. V. & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of Good Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 376-387.
- Aiginger, K. & Tichy, G. (1984). *Die Grösse der Kleinen. Die überraschenden Erfolge kleiner und mittlerer Unternehmungen in den achtziger Jahren*. Wien: Signum Verlag.
- Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62 (5), 777-795.
- American Chamber of Commerce in Hungary & European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010). *ecoDa's „Corporate Governance Principles and Guidelines for Unlisted Companies in Europe“*. Retrieved September 29, 2011 from <http://www.amcham.hu/corporate-governance-principles-and-guidelines-for-unlisted-companies-in-europe>.
- Amin, A. & Thrift, N. (1994). Living in the Global. In A. Amin & N. Thrift (Eds.), *Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe* (pp. 1-22). New York: Oxford University Press Inc.
- Anand, S. (2008). *Essentials of Corporate Governance*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Aschinger, F. E. (1978). *Das neue Währungssystem. Von Bretton Woods bis zur Dollarkrise 1977*. Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag.
- Audretsch, D. B. (1999). 2. Small Firms and Efficiency. In Z. J. Acs (Eds.), *Are Small Firms Important? Their Role and Impact* (pp. 21-37). Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers.
- Audretsch, D. B. & Weigand, J. (2001). 3 Corporate Governance. In P.-J. Jost (Hrsg.), *Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 83-134). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Audretsch, D. B., Thurik, R., Verheul, I. & Wennekers, S. (2002). Understanding Entrepreneurship Across Countries and Over Time. In D. B. Audretsch, R. Thurik, I. Verheul & S. Wennekers (Eds.), *Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-US Comparison* (pp. 1-10). Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers.

- Bailey, K. D. (1994). *Typologies and Taxonomies. An Introduction to Classification Techniques*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Balls, A. (2004). Good governance a competitive advantage. *NZ Business*, 18 (4), 40.
- Baltic Institute of Corporate Governance & European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2011). *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the Baltics*. Vilnius: Baltic Institute of Corporate Governance.
- Bamberger, I. & Wrona, T. (1997). Globalisierungsbetroffenheit und Anpassungsstrategien von Klein- und Mittelunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67 (7), 713-735.
- Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 31 (2), 163-180.
- Banham, H. & He, Y. (2010). SME Governance: Converging Definitions And Expanding Expectations. *The International Business & Economics Research Journal*, 9 (2), 77-82.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Barnes, L. (2007). "One Size Doesn't Fit All" – A Review of Corporate Governance Guidelines with an SME Perspective. *International Review of Business Research Papers*, 3 (2), 27-40.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.
- Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004). *Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und der Eigenkapitalanforderungen. Überarbeitete Rahmenvereinbarung*. Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich.
- Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2010). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich.
- Bättig, K. (2003). *Good Corporate Governance und der Nutzen starker Netzwerke*. Gefunden am 22. November 2011 unter http://www.baettig.ch/fileadmin/user_upload/Files/Dokumente/goodcorporategovernance.pdf.
- Bauen, M. & Bernet, R. (2007). *Schweizer Aktiengesellschaft. Aktienrecht, Fusionsrecht, Börsenrecht, Steuerrecht*. Zürich - Basel - Genf: Schulthess Juristische Medien AG.
- Bauen, M. & Venturi, S. (2009). *Swiss Board of Directors. Organisation, Powers, Liability, Corporate Governance*. Zurich - Basel - Geneva: Schulthess Juristische Medien AG.
- Baysinger, B. D. & Butler, H. N. (1985). Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1 (1), 101-124.

- Becht, M. & Röell, A. (1999). Blockholdings in Europe: An international comparison. *European Economic Review*, 43 (4-6), 1049-1056.
- Becht, M., Bolton, P. & Röell, A. (2002). Corporate Governance and Control. *NBER Working Paper Series*, Working Paper 9371, 1-168.
- Beck, J. & Rodgers, A. (2008). A blueprint for the future. SME succession planning: well-conceived and executed succession planning provides owners with a means of controlling their own future – as well as that of the business. *Intheblack*, 78 (1), 62-65.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. & Maksimovic, V. (2008). Financing patterns around the world: Are small firms different? *Journal of Financial Economics*, 89 (3), 467-487.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. & Martínez Pería, M. S. (2008). *Bank Financing for SMEs around the World. Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices*. The World Bank: Development Research Group. Finance and Private Sector Team.
- Becker, W. & Ulrich, P. (2008). Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen. Ein Bezugsrahmen. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 6, 261-266.
- Becker, W. & Ulrich, P. (2009). Ausgestaltung des Beirats als Element der Corporate Governance im Mittelstand. Welche CG-Funktionen kann der Beirat übernehmen? *Zeitschrift für Corporate Governance*, 4, 149-156.
- Becker, W., Ulrich, P. & Baltzer, B. (2009). Wie stehen mittelständische Unternehmen zur Corporate Governance? Aktuelle empirische Erkenntnisse. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 1, 5-10.
- Behan, B. A. (2006). Board Composition. In D. A. Nadler, B. A. Behan & M. B. Nadler (Eds.), *Building Better Boards. A Blueprint for Effective Governance* (p. 27-45). San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Berle, A. A. & Means, G. C. (1932). *The modern Corporation and Private Property*. New York: The MacMillan Company.
- Berry, A. & Perren, L. (2001). The role of non-executive directors in UK SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8 (2), 159-173.
- Bhasa, M. P. (2004). Global corporate governance: debates and challenges. *Corporate Governance*, 4 (2), 5-17.
- Bickel, W. (1981). Der gewerbliche Mittelstand heute - Definition und Einordnung. *Zeitschrift für Organisation*, 50 (4), 181-184.
- Bieler, T. (2008). *Einführung eines internen Kontrollsystems (IKS) in einem KMU Betrieb. Ein Leitfaden*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Blackburn, R. & Kovalainen, A. (2009). Researching small firms and entrepreneurship: Past, present and future. *International Journal of Management Reviews*, 11 (2), 127-148.

- Bleicher, K. & Paul, H. (1986). Corporate Governance Systems in a Multinational Environment: Who Knows What's Best? *Management International Review*, 26 (3), 4-15.
- Bloss, M., Ernst, D., Häcker, J. & Eil, N. (2009). *Von der Subprime-Krise zur Finanzkrise. Immobilienblase: Ursachen, Auswirkungen, Handlungsempfehlungen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Böckli, P. (2000). Corporate Governance auf Schnellstrassen und Holzwegen. Folgerungen für die Schweizer Praxis aus den neuesten Texten – «Hampel», «London Stock Exchange Combined Code», «Turnbull» und «Blue Ribbon». *Der Schweizer Treuhänder*, 3, 133-152.
- Böckli, P. (2002). Harte Stellen im Soft Law. Zum Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. *Der Schweizer Treuhänder*, 11, 981-996.
- Böckli, P. (2004). Ein Detektiv namens Verwaltungsrat. Die Informationsprobleme nicht exekutiver Mitglieder. In U. Nötzli (Hrsg.), *Checks and Balances in Unternehmen. Das zweite Heft zur Corporate-Governance-Debatte* (S. 35-36). Zürich: NZZ Fokus.
- Böckli, P. (2006). Corporate Governance: Vertrauen an der Unternehmensspitze. Ein Beitrag zum gegenseitigen Verhältnis von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. In C. M. Baer (Hrsg.), *Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Ihre Tätigkeit und ihr Verhältnis zueinander. Tagungsband zum 10. Aktienrechts-Forum 2005 der Weiterbildungsstufe der Universität St.Gallen* (S. 33-57). Bern - Stuttgart - Wien: Haupt Verlag.
- Böckli, P. (2009). *Schweizer Aktienrecht mit Fusionsgesetz, Börsengesellschaftsrecht, Konzernrecht, Corporate Governance, Recht der Revisionsstelle und der Abschlussprüfung in neuer Fassung unter Berücksichtigung der angelaufenen Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts* (4., vollst. neu bearb. Aufl.). Zürich - Basel - Genf: Schulthess Juristische Medien AG.
- Bolton Report (1971). *Report of the Committee of Enquiry on Small Firms. Chaired by J. E., Bolton, Cmnd.* London: HMSO.
- Borch, O. J. & Huse, M. (1993). Informal Strategic Networks and the Board of Directors. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18 (1), 23-36.
- Bosch, U. & Lannoo, K. (1995). *Corporate Governance in Europe. Report of a CEPS Working Party*. Brussels: Center for European Policy Studies [CEPS].
- Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11 (6), 419-430.
- Brockhoff, K. & Koeberle-Schmid, A. (2012). Mit Familienrat, Gesellschafterausschuss oder Familienmanager die Familie organisieren. In A. Koeberle-Schmid, H.-J. Fahrion & P. Witt (Hrsg.), *Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen* (2. völlig neu überarb. Aufl., S. 325-350). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

- Brunhart, H. (2006). Anforderungsprofil des Verwaltungsrates. Die gewandelte Rolle des Verwaltungsrates zum Führungsgremium eines Unternehmens. *Der Schweizer Treuhänder*, 12, 904-907.
- Brunninge, O., Nordqvist, M. & Wiklund, J. (2007). Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*, 29 (3), 295-308.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3rd ed.). New York: Oxford University Press Inc.
- Bühler, C. B. (2009). *Regulierung im Bereich der Corporate Governance*. Habil Schrift, Universität Zürich. Zürich: Dike.
- Burkhalter, T. (2003). *Zur KMU-Relevanz des Swiss Code of Best Practice*. Gefunden am 13. September 2010 unter http://jusletter.weblaw.ch/article/de/_2855?lang=de.
- Busse von Colbe, W. (1964). *Die Planung der Betriebsgrösse*. Wiesbaden: Gabler.
- Busse von Colbe, W. (1974). Betriebsgrösse und Unternehmensgrösse. In E. Grochla & W. Wittmann (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft Bd. 1* (S. 566-579). Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Busse von Colbe, W. (1997). Was ist und was bedeutet Shareholder Value aus betriebswirtschaftlicher Sicht? *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 26 (2), 271-290.
- Bussiek, J. (2000). 2. Unternehmenspolitik und Führung. Erst die Arbeit – dann die Verwirrung. In J. H. Pichler, H. J. Pleitner & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen* (3. Aufl., S. 43-67). Bern: Paul Haupt.
- Buyse, B. (2005). *Buyse Code I. Corporate Governance Recommendations for non-listed enterprises*. Belgium: Committee on corporate governance for non-listed enterprises.
- Buyse, B. (2009). *Buyse Code II. Corporate Governance. Recommendations for non-listed enterprises*. Belgium: Committee on corporate governance for non-listed enterprises.
- Cadbury, A. (2003). *Foreword. Global Corporate Governance Forum. Focus 1. Corporate Governance and Development*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Cadbury Report (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Burgess Science Press.
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Basingstoke & New York: Palgrave.
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2010). *When Family Businesses are Best. The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Carree, M., van Stel, A., Thurik, R. & Wennekers, S. (2002). Economic Development and Business Ownership: An Analysis Using Data of 23 OECD Countries in the Period 1976-1996. *Small Business Economics*, 19 (3), 271-290.
- Carver, J. (2010). A Case for Global Governance Theory: Practitioners Avoid It, Academics Narrow It, the World Needs It. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (2), 149-157.
- Castaldi, R. & Wortman Jr., M. S. (1984). Boards of Directors in Small Corporations: An Untapped Resource. *American Journal of Small Business*, IX (2), 1-10.
- Cecora, J. (2000). Entrepreneurs and SMEs in Regional Economies: Policy Issues for Sustainable Development in a Globalizing Economy. *International Review of Sociology*, 10 (1), 83-100.
- Central Chamber of Commerce of Finland (2006). *Improving Corporate Governance of unlisted companies*. Helsinki: Central Chamber of Commerce of Finland.
- Cernat, L. (2004). The emerging European corporate governance model: Anglo-Saxon, Continental, or still the century of diversity? *Journal of European Public Policy*, 11 (1), 147-166.
- Chandler Jr., A. D. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Massachusetts and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2003). *Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm*. Retrieved September 13, 2010 from <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/chrisman2003.pdf>.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 555-575.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16 (2), 89-107.
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61 (3), 30-50.
- Claessens, S. (2003). *Global Corporate Governance Forum. Focus 1. Corporate Governance and Development*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Claessens, S. (2006). Corporate Governance and Development. *The World Bank Research Observer*, 21 (1), 91-122.

- Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (o.A.). *Framework Code of Good Corporate Governance for Small- and Medium-size Enterprises*. Colombia: Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] and Center for International Private Enterprise [CIPE].
- Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise (2008a). *Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise*. Maroc: Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise.
- Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise (2008b). *Annexe: Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales*. Maroc: Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise.
- Commonwealth Association for Corporate Governance [CACG] (1999). *CACG Guidelines: Principles for Corporate Governance in the Commonwealth*. Marlborough, New Zealand: Commonwealth Association for Corporate Governance [CACG].
- Conger, J. A., Finegold, D. & Lawler III, E. E. (1998). Appraising Boardroom Performance. *Harvard Business Review*, 76 (1), 136-148.
- Continuum & Prager Dreifuss (2006). *Familie, Unternehmen, Umfeld. Governance für Familienunternehmen. Wie man das gesunde Wachstum der Familienwerte steuert*. Sursee: SWS Medien AG.
- Coombes, P. & Watson, M. (2001). Corporate reform in the developing world. *McKinsey Quarterly*, (4), 89-92.
- Council on Corporate Disclosure and Governance [CCDG] (2005). *Code of Corporate Governance 2005 - Board matters*. Singapore: Council on Corporate Disclosure and Governance [CCDG].
- Curran, J. & Blackburn, R. A. (2001). *Researching the Small Enterprise*. London: Sage Publications Inc.
- Curtis, D. A. (1984). *Strategic planning for smaller businesses: improving corporate performance and personal reward* (2nd Ed.). Lexington: Mass Lexington Books.
- Curtis, G. (2007). Conducting an Effective Board Evaluation. *Directorship*, 33 (4), 62-65.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- D'Amboise, G. & Muldowney, M. (1988). Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *The Academy of Management Review*, 13 (2), 226-240.
- Daily, C. M. & Dalton, D. R. (1993). Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17 (3), 65-81.

- Daily, C. M. & Schwenk, C. (1996). Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Boards of Directors: Congruent or Countervailing Forces? *Journal of Management*, 22 (2), 185.
- Daily, C. M. & Dalton, D. R. (1997). CEO and Board Chair Roles Held Jointly or Separately: Much Ado about Nothing? *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 11 (3), 11-20.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. & Cannella, A. A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *The Academy of Management Review*, 28 (3), 371-382.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G. & Dalton, D. R. (2002). Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms. *Journal of Management*, 28 (3), 387-412.
- Dandridge, T. C. (1979). Children are not "Little Grown-ups": Small Business Needs its own Organizational Theory. *Journal of Small Business Management*, 17 (2), 53-57.
- Dannreuther, C. (2007). EU SME Policy: On the Edge of Governance. *CESifo Forum*, 8 (2), 7-13.
- Davies, M. (2008). The impracticality of an international "one size fits all" corporate governance code of best practice. *Managerial Auditing Journal*, 23 (6), 532-544.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.
- de Andres, P., Azofra, V. & Lopez, F. (2005). Corporate Boards in OECD Countries: size, composition, functioning and effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (2), 197-210.
- De Kok, J. (2003). *Human Resource Management within small and medium-sized enterprises*. Dissertation, Erasmus Universität Rotterdam, Nr. 313. Rotterdam: Tinbergen Institute & Thela Thesis.
- Deeks, J. (1973). The Small Firm - Asset or Liability? *Journal of Management Studies*, 10 (1), 25-47.
- Deloitte (2008). *Corporate Governance – Werte schaffen und bewahren. Begleitstudie zum Axia-Award für den Mittelstand*. Gefunden am 15. Oktober 2010 unter http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/de_R_Corporate_Governance_D_240108.pdf.
- Deloitte (2010). *Beiräte im Mittelstand*. Gefunden am 12. Dezember 2011 unter http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/13_FocusOn/Mittelstand/2010/MM_Berat_Final_020810_6475_.pdf.
- Demb, A. & Neubauer, F.-F. (1992). *The corporate board: confronting the paradoxes*. New York: Oxford University Press.
- Demirag, I., Sudarsanam, S. & Wright, M. (2000). Corporate Governance: Overview and Research Agenda. *The British Accounting Review*, 32 (4), 341-354.

- Demirag, I. S. & Solomon, J. F. (2003). Guest Editorial: Developments in International Corporate Governance and the Impact of Recent Events. *Corporate Governance: An International Review*, 11 (1), 1-7.
- Denis, D. K. (2001). Twenty-five years of corporate governance research ... and counting. *Review of Financial Economics*, 10 (3), 191-212.
- Denis, D. K. & McConnell, J. J. (2003). *International Corporate Governance*. Bruxelles: European Corporate Governance Institute.
- Deutsch, Y. & Ross, T. W. (2003). You Are Known by the Directors You Keep: Reputable Directors as a Signaling Mechanism for Young Firms. *Management Science*, 49 (8), 1003-1017.
- Diederichs, M. & Kissler, M. (2008). *Aufsichtsratsreporting: Corporate Governance, Compliance und Controlling*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *The Academy of Management Review*, 15 (3), 369-381.
- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory. CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16 (1), 49-65.
- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1994). Boards and Company Performance - Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance*, 2 (3), 151-160.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Donges, J. B. (1998). Was heisst Globalisierung? In J. B. Donges & A. Freytag (Hrsg.), *Die Rolle des Staates in einer globalisierten Wirtschaft. Schriften zur Wirtschaftspolitik; Neue Folge, Band 6* (S. 1-7). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.
- Drechsler, I. (2010). *Ein Corporate Governance Kodex für österreichische KMU in der Rechtsform der GmbH unter besonderer Berücksichtigung von Familienunternehmen*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 3814. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Dross, C. (1996). *Genussrechte. Einsatzmöglichkeiten in mittelständischen Unternehmen*. München: R. Oldenbourg Verlag GmbH.
- Dubai SME & Hawkamah (2011). *The Corporate Governance Code for Small and Medium Enterprises*. Dubai: Dubai SME & Hawkamah.
- Dube, I., Dube, D. & Mishra, P. (2011). Corporate Governance Norm for SME. *Journal of Public Administration and Governance*, 1 (2), 77-123.

- Durisin, B. & Puzone, F. (2009). Maturation of Corporate Governance Research, 1993-2007: An Assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 266-291.
- Ebben, J. J. & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26 (13), 1249-1259.
- Eberhardt, S. (1998). *Wertorientierte Unternehmensführung. Der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz*. Zugl. Dissertation, Universität Hohenheim. Wiesbaden: Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Ecorys (2011). *Are EU SMEs recovering from the crisis? Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011*. Retrieved January 3, 2012 from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/2010_2011/are_the_eus_smes_recovering.pdf.
- Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1155-1179.
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M. (1989b). Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Ergenzinger, R. & Krulis-Randa, J. S. (2006). Erfolgs- und Risikofaktoren von KMU's - Beim Aufbruch und Wachstum in neue Märkte. In J.-A. Meyer (Hrsg.), *Kleine und mittlere Unternehmen in neuen Märkten. Aufbruch und Wachstum* (S. 93-102). Lohmar - Köln: Josef Eul Verlag GmbH.
- Europäische Gemeinschaften (2006). *Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung*. Gefunden am 20. März 2011 unter http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf.
- Europäische Kommission (2003). *Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*. Gefunden am 20. März 2011 unter <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:de:PDF>.
- European Capital Markets Institute (2001). *A Comparison of Small and Medium Sized Enterprises in Europe and in the USA. Manuscript*. Retrieved August 5, 2011 from http://www.eurocapitalmarkets.org/system/files/SMEE_book.pdf.
- European Commission (2010). *European SMEs under Pressure. Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises 2009*. Brussels, Belgium: European Commission, DG Enterprise & Industry.
- European Commission (2011). *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council über den Jahresabschluss, den konsolidierten Abschluss und damit verbundene Berichte von Unternehmen bestimmter Rechtsformen*. Brussels, Belgium: European Commission.

- European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010). *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*. Brussels, Belgium: ecoDa.
- European Corporate Governance Institute [ECGI] (2011). *Corporate Governance Codes, Principles & Recommendations*. Retrieved October 1, 2011 from <http://www.ecgi.org/codes/>.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88 (2), 288-307.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983a). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301-325.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983b). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 327-349.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1985). Organizational Forms and Investment Decisions. *Journal of Financial Economics*, 14 (1), 101-119.
- Felder, S. (2002, 22. Juli). Corporate Governance. «KMU müssen einiges aufholen». *Neue Luzerner Zeitung*, S. 35.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York - St. Louis - San Francisco: McGraw-Hill, Inc.
- Fiegenger, M. K. (2005). Determinants of Board Participation in the Strategic Decisions of Small Corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 627-650.
- Filatotchev, I. & Wright, M. (2005). The corporate governance life cycle. In I. Filatotchev & M. Wright (Eds.), *The Life Cycle of Corporate Governance* (pp. 1-20). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Forstmoser, P. (2004). Corporate Governance eine Aufgabe auch für KMU? In P. Forstmoser, H. C. von der Crone, R. H. Weber & R. Zäch (Hrsg.), *Aktuelle Fragen des Bank- und Finanzmarktrechts. Festschrift für Dieter Zobl zum 60. Geburtstag* (S. 475-505). Zürich - Basel - Genf: Schulthess Juristische Medien AG.
- Franks, J. & Mayer, C. (1995). Ownership and Control. In H. Siebert (Eds.), *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* (pp. 171-195). Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Freeman, R. E. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25 (3), 88-106.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Fröhlich, E. & Pichler, J. H. (1988). *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer*. Berlin: Duncker & Humblot GmbH.
- Fröhlich, E., Pichler, J. H. & Pleitner, H. J. (2000). 1. Grösse in der Kleinheit. In J. H. Pichler, H. J. Pleitner & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen* (S. 11-41). Bern: Paul Haupt.

- Früh, H.-G. (1999). *Die Rolle der Banken in der Corporate Governance. Ein Erklärungsansatz der Neuen Institutionellen Ökonomie*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 2193. Bern - Stuttgart - Wien: Verlag Paul Haupt.
- Fueglistaller, U. (2004a). *Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)*. St.Gallen: Verlag KMU HSG.
- Fueglistaller, U. (2004b). *Jahresbericht 2003 des KMU-HSG, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (S. 4-8, 45-47)*. Gefunden am 12. September 2010 unter http://www.kmu.unisg.ch/subdir/Auszug_KMU_Statistik_Jahresbericht_2003.pdf.
- Fueglistaller, U. & Schrettle, T. (2008). Service Competence and Firm Performance – towards a Concept for Strategic Differentiation for Small and Medium-sized Enterprises. In U. Fueglistaller, T. Volery & W. Weber (Eds.), *Innovation, Competitiveness, Growth and Tradition in SMEs. Recontres de St-Gall 2008*. St.Gallen: KMU Verlag HSG.
- Fueglistaller, U., Fust, A. & Federer, S. (2006). *Kleinunternehmen in der Schweiz - dominant und unscheinbar zugleich*. Solothurn: BDO Visura.
- Fueglistaller, U., Schliesser, J. & Federer, S. (2007). *Administrative Belastung von Kleinunternehmen. Analyse, Herausforderungen und Chancen*. Solothurn: BDO Visura.
- Fueglistaller, U., Müller, C. & Volery, T. (2008). *Entrepreneurship. Modelle - Umsetzung - Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (2. Aufl.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH.
- Gabler (2010). *Gabler Wirtschaftslexikon* (17., komplett aktual. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Gabrielsson, J. (2007a). Boards of directors and entrepreneurial posture in medium-size companies. Putting the board demography approach to a test. *International Small Business Journal*, 25 (5), 511-537.
- Gabrielsson, J. (2007b). Correlates of Board Empowerment in Small Companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (5), 687-711.
- Gabrielsson, J. & Winlund, H. (2000). Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: examining the effects of the board's working style on board task performance. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12 (4), 311-330.
- Gabrielsson, J. & Huse, M. (2005). "Outside" directors in SME boards: a call for theoretical reflections. *Corporate Board: role, duties & composition*, 1 (1), 28-37.
- Gaedke, K., Mörtl, J., Mussner, A., Pinter, G. & Winkler, E. (2003). *Der Erfolgsfaktor Betriebswirtschaft im Klein- & Mittelbetrieb. Grundlagen & Praxisbeispiele. Praxishandbuch für alle Unternehmer und Führungskräfte, Rechnungswesen und Controlling, Studierende*. Graz: dbv-Verlag für die Technische Universität Graz.

- Galbraith, J. K. (1967). *Die moderne Industriegesellschaft*. München: Droemer Knauer.
- Gantzel, K.-J. (1962). *Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung*. Zugl. Inaug. Dissertation Köln. Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Garratt, B. (2003). *Thin on Top: Why Corporate Governance Matters and How to Measure and Improve Board Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- George, G., Wood Jr, D. R. & Khan, R. (2001). Networking strategy of boards: implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13 (3), 269-285.
- George, G., Wiklund, J. & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management*, 31 (2), 210-233.
- George, W. W. (2002). Imbalance of Power. *Harvard Business Review*, 80 (7), 22-23.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ghuri, P. & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies. A Practical Guide* (3rd ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Gillan, S. L. (2006). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. *Journal of Corporate Finance*, 12 (3), 381-402.
- Gorton, G. B. (2010). Questions and answers about the financial crisis. *NBER Working Paper Series*, Working Paper 15787, 1-16.
- Graf, P. (2007). Myths About Director Evaluation. *Corporate Board*, 28 (166), 16-21.
- Gregory, H. J. (2008). *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice*. New York: Weil, Gotshal & Manges LLP.
- Grimm, H. G. & Vollmer, G. R. (2005). *Personalführung* (7. Aufl.). Bad Wörishofen: Hans Holzmann Verlag.
- Grochla, E., Vahle, M., Puhmann, M. & Lehmann, H. (1981). *Entlastung durch Delegation. Leitfaden zur Anwendung organisatorischer Massnahmen in mittelständischen Betrieben*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Grossman, S. J. & Hart, O. D. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *The Journal of Political Economy*, 94 (4), 691-719.
- Grunow, H.-W. G. (2010). *Mittelstandsfinanzierung. Ein Leitfaden für Unternehmen*. Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag GmbH.
- Gubitta, P. & Gianecchini, M. (2002). Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs. *Family Business Review*, 15 (4), 277-297.
- Hallberg, K. (2000). *A Market-Oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises*. Washington, D.C.: The World Bank.

- Hambrick, D. C. & D'Aveni, R. A. (1992). Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science*, 38 (10), 1445-1466.
- Hamer, E. (1990). *Mittelständische Unternehmen: Gründung, Führung, Chancen, Risiken*. Landsberg/Lech: mi-Poller im Verlag Moderne Industrie AG & Co.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7 (2), 133-157.
- Hart, O. (1995). Corporate Governance: Some Theory and Implications. *The Economic Journal*, 105 (430), 678-689.
- Hausch, K. T. (2004). *Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente*. Zugl. Dissertation, Universität Lüneburg, 2003. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- He, Y., Price, S. & Banham, H. (2008). Comparative Study on SME Policy: Canada, United States and the European Union. *Journal of International Business and Economics*, 8 (1), 80-87.
- Heidrick & Struggles (2006). *Building high-performance boards*. Retrieved October 11, 2011 from http://www.cioindex.com/nm/articlefiles/2864-HS_PerformanceBoards.pdf.
- Hendry, K. & Kiel, G. C. (2004). The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12 (4), 500-520.
- Hess, U. (2006). Über die Natur von KMUs und anderer Unternehmen. In R. Berndt (Hrsg.), *Management-Konzepte für kleine und mittlere Unternehmen* (S. 35-64). Berlin: Springer Verlag.
- Hessels, S. J. A. & Hooge, E. H. (2006). *Small Business Governance. Een verkenning naar betekenis en de praktijk van corporate governance in het MKB*. Gefunden am 24. April 2011 unter <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/A200516.pdf>.
- Hilb, M. (2004). *Corporate Governance. Gezielte Gewinnung, Honorierung und Förderung von Aufsichts- und Verwaltungsräten*. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH.
- Hilb, M. (2005). *Integrierte Corporate Governance. Ein neues Konzept der Unternehmensführung und Erfolgskontrolle*. Berlin: Springer Verlag.
- Hilb, M. (2009). *Glocal Management of Human Resources* (2nd ed.). Zurich and Berlin: LIT Verlag.
- Hilb, M. (2011). *Integrierte Corporate Governance. Ein neues Konzept der wirksamen Unternehmens-Führung und -Aufsicht* (4., überarb. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Hilb, M. (2012). Vom Shareholder-Value zum Shared-Value-Ansatz. *Scorecard, das Themenmagazin für Führungskräfte, Aktionär. Werte - Strategien - Gesellschaft*, 8 - 9.

- Hilb, M. & Renz, P. (2009). *Wirksame Führung und Aufsicht von Not-for-Profit-Organisationen (New NPO Governance)*. Bern - Stuttgart - Wien: Haupt Verlag.
- Hilb, M., Knorr, U. & Steger, T. (2008). Der Entwicklungsstand der Corporate Governance in Deutschland. Ergebnisse einer empirischen Erhebung im Überblick und daraus abzuleitende Folgerungen für die Corporate-Governance-Praxis. In R. Wunderer (Hrsg.), *Corporate Governance - zur personalen und sozialen Dimension. 44 Statements aus Wissenschaft und Praxis* (S. 60-67). Köln: Luchterhand - Wolters.
- Hill, C. W. L. & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A. & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 5, 235-256.
- Hillman, A. J., Withers, M. C. & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35 (6), 1404-1427.
- Hirschey, M. (2003). Organization Structure and Corporate Governance. A Survey. *Advances in Financial Economics*, 8, 65-112.
- Hirschi, B., Hürlimann, E., Toma, A. & Werren, K. (2011). *Das Interne Kontrollsystem (IKS). Verstehen - Einführen - Umsetzen*. Muri bei Bern: Cosmos Verlag AG.
- Hong Kong Institute of Directors (2003). *Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong I*. Hong Kong: Institute of Directors.
- Hong Kong Institute of Directors (2009). *Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong II*. Hong Kong: Institute of Directors.
- Horst, K.-H. (1981). *Geschäftsführung, Vertretung und Beschlussfassung bei Personenhandelsgesellschaften: eine empirische Untersuchung der Vertragspraxis*. Frankfurt a.M. - Bern: Lang.
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Scholarly Research and Theory Papers*, 6, 101-111.
- Huse, M. (1998). Researching the Dynamics of Board-Stakeholder Relations. *Long Range Planning*, 31 (2), 218-226.
- Huse, M. (2000). Boards of directors in SMEs: a review and research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12 (4), 271-290.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation. The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge: The University Press.
- Huse, M. & Landström, H. (1997). European Entrepreneurship and Small Business Research: Methodological Openness and Contextual Differences. *International Studies of Management & Organization*, 27 (3), 3-12.
- ICGN (2005). *ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles*, (2nd ed.). London: International Corporate Governance Network [ICGN].

- ICGN (2009). *ICGN Global Corporate Governance Principles: Revised (2009)*. London: International Corporate Governance Network [ICGN].
- IFPM Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen (2009). *Best Practice im KMU (BP-KMU). Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen*. St.Gallen: IFPM-HSG, Center for Corporate Governance.
- Illiou, C. D. (2004). *Die Nutzung von Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen*. Zugl. Dissertation, Universität Witten/Herdecke, 2004. Berlin: Logos Verlag Berlin.
- Ingram, P. & Simons, T. (1995). Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues. *The Academy of Management Journal*, 38 (5), 1466-1482.
- Institute of Directors [IoD] & European Confederation of Directors' Associations [ecoDa] (2010). *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the UK. An initiative of the IoD and ecoDa*. London: Institute of Directors [IoD].
- Institute of Directors in Southern Africa & King Committee on Governance (1994, 2002, 2009). *King Code of Governance for South Africa I, II, III*. South Africa: Institute of Directors in South Africa.
- Instituto de Consejeros-Administradores (2008a). *Principles of Good Corporate Governance for Unlisted Companies Spain*, (English version). Madrid: Instituto de Consejeros-Administradores.
- Instituto de Consejeros-Administradores (2008b). *Self-Evaluation Questionnaire on Good Corporate Governance of Unlisted Companies Spain*, (English version). Madrid: Instituto de Consejeros-Administradores.
- Janisch, M. (1993). *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*. Zugl. Dissertation, Universität St.Gallen, 1992, Nr. 1332. Bern - Stuttgart - Wien: Verlag Paul Haupt.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67 (3), 241-256.
- Jennings, P. & Graham, B. (1997). The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. *International Small Business Journal*, 15 (2), 63-75.
- Jensen, M. C. (1983). Organization Theory and Methodology. *The Accounting Review*, 58 (2), 319-339.
- Jensen, M. C. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *The American Economic Review*, 76 (2), 323-329.
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48 (3), 831-880.
- Jensen, M. C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3), 8-21.

- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Kalia, V. & Müller, R. (2007). *Risk Management at Board Level. A practical guide for board members*. Bern - Stuttgart - Wien: Haupt Verlag.
- Kapp, J.-P. (2004). (Zu) Rigide Ansprüche an Südafrikas Firmen. King-Report setzt Masstab für Soziales und Umwelt. In U. Breinlinger Nötzli (Hrsg.), *NZZ Fokus. Checks and Balances in Unternehmen. Das zweite Heft zur Corporate-Governance-Debatte* (S. 44). Zürich: Neue Zürcher Zeitung AG.
- Keasey, K., Thompson, S. & Wright, M. (2005). Introduction. In K. Keasey, S. Thompson & M. Wright (Eds.), *Corporate Governance: Accountability, Enterprise and International Comparisons* (pp. 1-20). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Kellersmann, D. (2006). *Governance und Mittelstand*. Gefunden am 15. Oktober 2010 unter <http://www.compliancemagazin.de/corporategovernance/anforderungen/pwc151206.html>.
- Khadjavi, K. (2005). *Wertmanagement im Mittelstand*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 3088. Eschen: digiprint AG.
- Kirkpatrick, G. (2009). *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development [OECD].
- Klein, S. B. (2004). *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH.
- Kluge, S. (1998). *Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung*. Dissertation Universität Bremen.
- Kochan, T. A. (2003). Restoring Trust in American Corporations: Addressing the Root Cause. *Journal of Management and Governance*, 7, 223-231.
- Köchlin, W. & Pfyffer, H.-U. (2004). Corporate Governance Überwachungsinstrumente im Verbund. In C. Bender, K. Hildenbrand & H. Vater (Hrsg.), *Corporate Governance. Herausforderungen an die Management-Kultur* (S. 89-97). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Kocourek, P. F., Burger, C. & Birchard, B. (2003). Corporate Governance: Hard Facts about Soft Behaviors. Seven steps to fixing what Sarbanes-Oxley can't. *Strategy & Business*, 30, 1-12.
- Koerberle-Schmid, A. (2008). *Family Business Governance. Aufsichtsgremium und Familienrepräsentanz*. Zugl. Dissertation, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) - Otto-Beisheim-Hochschule, 2008. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH.

- Koeberle-Schmid, A. (2012). Professionelle Aufsichtsgremien: Aufgaben, Typen und Ausgestaltung. In A. Koeberle-Schmid, H.-J. Fahrion & P. Witt (Hrsg.), *Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen* (2. völlig neu überarb. Aufl., S. 120-154). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Koeberle-Schmid, A., Witt, P. & Fahrion, H.-J. (2010). Gestaltung der Governance im Familienunternehmen. Gremien und Instrumente der Business und Family Governance. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 4, 161-169.
- Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2004). *Governance Kodex für Familienunternehmen*. Bonn: INTES und Welt am Sonntag.
- Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2010). *Governance Kodex für Familienunternehmen. Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen*. Berlin und Bonn-Bad Godesberg: Die Familienunternehmer – ASU e. V. und INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH.
- Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen (2011). *Oesterreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen. Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen*. Salzburg: Bankhaus Spängler und INTES Akademie für Familienunternehmen.
- Kramer, K.-H. (1999). *Die Börseneinführung als Finanzierungsinstrument deutscher mittelständischer Unternehmen*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 2288. Bamberg: Difo-Druck OHG.
- Krämer, W. (2003). *Mittelstandsökonomik. Grundzüge einer umfassenden Analyse kleiner und mittlerer Unternehmen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Krnet, G. (2005). *Praxiskommentar Verwaltungsrat. Art. 707-726, 754 OR und Spezialgesetze. Ein Handbuch für Verwaltungsräte* (2., ergänzte Aufl.). Bern: Stämpfli Verlag AG.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, 54 (2), 471-517.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch* (4., vollständig überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Langen, W. (1978). *Unternehmensgrößenbezogene Wirtschaftspolitik in der Bundesrepublik Deutschland*. Göttingen: Verlag Otto Schwartz & Co.
- Lattmann, C. (1982). *Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters*. Bern: Paul Haupt Verlag.
- Laukamm, T. & Walsh, I. (1986). Strategisches Management von Human-Ressourcen - Die Einbeziehung der Human-Ressourcen in das Strategische Management. In Arthur D. Little International (Hrsg.), *Management im Zeitalter der Strategischen Führung* (2. Aufl., S. 77-100). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

- Leuenberger, S. (2008). *Die Revision von Kleinunternehmen in der Schweiz – Analyse der Rahmenbedingungen, deren Auswirkungen auf die Revision und Beurteilung der Neuregelungen im Revisionsrecht*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 3519. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8 (2), 71-81.
- Lühr, I. (2010). *Internationale Rechnungslegung für kleine und mittelgrosse Unternehmen*. Zugl. Dissertation, FernUniversität in Hagen, 2009. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Lurie, S. M. (1987). Strategic Business Planning for the Small- to Medium-Sized Company. *The CPA Journal*, 57 (6), 90-94.
- Lynall, M. D., Golden, B. R. & Hillman, A. J. (2003). Board Composition from Adolescence to Maturity: A Multitheoretic View. *The Academy of Management Review*, 28 (3), 416-431.
- MacAvoy, P. W. & Millstein, I. M. (2003). *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Mace, M. L. (1948). *The Board of Directors in Small Corporations*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Printing Office.
- Macey, J. R. (2008). *Corporate Governance. Promises kept, promises broken*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Maher, M. & Andersson, T. (1999). *Corporate Governance: Effects on firm performance and economic growth*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development [OECD].
- Mähr, P. (2003). *Intelligente Klein- und Mittelunternehmen*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 2721. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Malik, F. (1997). *Wirksame Unternehmensaufsicht. Corporate Governance in Umbruchzeiten*. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Malik, F. (2004). Mit gutem Beispiel voran. Entscheidende Rollen des Verwaltungsratspräsidenten. In U. Breinlinger Nötzli (Hrsg.), *NZZ Fokus. Checks and Balances in Unternehmen. Das zweite Heft zur Corporate-Governance-Debatte* (S. 49-50). Zürich: Neue Zürcher Zeitung AG.
- Malik, F. (2008). *Die richtige Corporate Governance: Mit wirksamer Unternehmensaufsicht Komplexität meistern*. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Mallin, C. A. (2010). *Corporate Governance* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Martin, A. & Bartscher-Finzer, S. (2006). Die Führung mittelständischer Unternehmen – Zwischen Defizit und Äquivalenz. In W. Krüger, G. Klippstein, R. Merk & V. Wittberg (Hrsg.), *Praxishandbuch des Mittelstands. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen* (S. 203-218). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Martin, J. & Zimmermann, S. (2011). Corporate Governance im Prinzipal-Agenten-Verhältnis. In C. Allmendinger, F. Dorn, T. Lang, S. Lumpp & F. Steffek (Hrsg.), *Corporate Governance nach der Finanz- und Wirtschaftskrise. Vorbilder und Ziele eines modernen Wirtschaftsrechts* (S. 81-105). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5., überarb. und neu gestalt. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11., aktual. und überarb. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mazzarol, T. & Reboud, S. (2009). *The Strategy of Small Firms. Strategic Management and Innovation in the Small Firm*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- McAdam, R. (2002). Large Scale Innovation Reengineering Methodology in SMEs. *International Small Business Journal*, 20 (1), 33-52.
- McCahery, J. A. & Vermeulen, E. P. M. (2008). *Corporate Governance of Non-Listed Companies*. Oxford: Oxford University Press.
- Merson, R. (2003). *Non-Executive Directors: A BDO Hayward Guide for Growing Businesses*. London: Profile Books.
- Meth, D. (2007). *Die IFRS als Grundlage der Rechnungslegung mittelständischer Unternehmen. Eine Analyse der Eignung der IFRS für mittelständische Unternehmen unter Berücksichtigung des IASB-Projektes "Accounting Standards for Small and Medium-sized Entities"*. Dissertation, Westfälische Wilhelms-Universität Münster. Lohmar - Köln: Josef Eul Verlag GmbH.
- Meyer, C., Widmer, D. & Stocker, K. (2008). *Mittelgrosse Schweizer Unternehmen. Herausforderungen und Trends*. Zürich: KPMG & Universität Zürich, Institut für Rechnungswesen und Controlling.
- Meyer, J.-A. & Lorenzen, K. (2003). Unternehmensbewertung und Basel II in KMU. Ein Überblick über das Jahrbuch der KMU-Forschung 2003. In J.-A. Meyer (Hrsg.), *Unternehmensbewertung und Basel II in kleinen und mittleren Unternehmen* (S. 3-10). Lohmar - Köln: Josef Eul Verlag GmbH.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- MiddleNext (2009). *Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites*. Paris: MiddleNext.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45 (1), 51-78.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30 (1), 11-24.
- Mitroff, I. I. (1983). *Stakeholders of the Organizational Mind*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Moeller, R. R. (2007). *COSO Enterprise Risk Management. Understanding the new integrated ERM Framework*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Monks, R. A. G. & Minow, N. (2008). *Corporate governance* (4th ed.). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Monks, R. A. G. & Minow, N. (2011). *Corporate Governance* (5th ed.). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Moser, M. (2002). Auch für kleine und mittlere Unternehmen von grosser Bedeutung. *Der Bund*, S. 21.
- Mossin, J. (1966). Equilibrium in a Capital Asset Market. *Econometrica*, 34 (4), 768-783.
- Mugler, J. (1998). *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Band 1* (3., überarb. Aufl.). Wien, New York: Springer Verlag.
- Mugler, J. (2005). *Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Mugler, J. (2007). Mittelständische Unternehmen. In W. Wittmann (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre* (7., vollst. neu gestalt. Aufl., S. 1232-1240). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mühlebach, C. (2004). *Familyness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 2950. Bern - Stuttgart - Wien: Haupt Verlag.
- Müller, R. (2003). *Corporate Governance und KMU*. Gefunden am 15. Oktober 2010 unter http://www.advocat.ch/files/Corporate_Governance_KMU_Referat.pdf.
- Müller, R. (2004). Corporate Governance und KMU. In H. Vater, C. Bender & K. Hildenbrand (Hrsg.), *Corporate Governance. Herausforderungen an die Management-Kultur* (S. 37-60). Bern - Stuttgart - Wien: Haupt Verlag.
- Müller, R. (2008a). Die Rolle von VR-Präsident und VR-Sekretär. *Scorecard, das Themenmagazin für Führungskräfte, Verwaltungsrat – New Corporate Governance*, 19.
- Müller, R. (2008b). Die Suche nach Mitgliedern der strategischen Führungsebene. In R. Wunderer (Hrsg.), *Corporate Governance - zur personalen und sozialen Dimension. 44 Statements aus Wissenschaft und Praxis* (S. 184-187). Köln: Luchterhand - Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

- Müller, R. (2008c). *Entwicklung und Bedeutung der Corporate Governance*. Gefunden am 20. November 2011 unter <http://www.advocat.ch/files/01%20Entwicklung%20und%20Bedeutung%20der%20Corporate%20Governance.pdf>.
- Müller, R. (2008d). Risk Management auf VR-Ebene. *Scorecard, das Themenmagazin für Führungskräfte, Verwaltungsrat – New Corporate Governance*, 39.
- Müller, R. (2008e). *Protokollführung und Protokollauswertung bei Sitzungen und Versammlungen*. Zürich: Dike.
- Müller, R. (2011a). Honorierung von Verwaltungsräten aus rechtlicher Sicht. *Zeitschrift des Bernischen Juristenvereins [ZBJV]*, Band 147 (2), 113-144.
- Müller, R. (2011b). VR-Sitzung: Vorbereitung, Einberufung, Durchführung, Beschlussfassung, Protokollierung. *Schweizerische Juristen-Zeitung [SJZ]*, 107 (3), 45-53.
- Müller, R. (ohne Datum). *Check-up für KMU. Interview geführt durch die UBS*. Gefunden am 13. September 2010 unter http://www.ubs.com/1/ShowMedia/ubs_ch/kmu/outlook?contentId=80203&name=B_Coverstory_2_03_D.pdf.
- Müller, R. & König, P. (2011). *GmbH und AG in der Schweiz, in Deutschland und Österreich - Gesellschaftsrecht, Corporate Governance und Statistik (inkl. Musterdokumente)*. Zürich/St.Gallen: Dike Verlag AG.
- Müller, R., Lipp, L. & Plüss, A. (2007). *Der Verwaltungsrat. Ein Handbuch für die Praxis* (3., erweiterte und überarb. Aufl.). Zürich - Basel - Genf: Schulthess Juristische Medien AG.
- Münzel, C. & Jenny, H. (2005). *Riskmanagement für kleine und mittlere Unternehmen. Wegleitung zur Einführung und zum Unterhalt eines Riskmanagement-Systems*. Zürich/Basel/Genf: Schulthess Juristische Medien AG.
- Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15, 205-222.
- Muth, M. M. & Donaldson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. *Scholarly Research and Theory Papers*, 6 (1), 5-28.
- Nadig, L., Marti, S. & Schmid, M. (2006). Interne Kontrolle in mittelgrossen Schweizer Unternehmen. Kontrollminimum oder umfassendes IKS? *Der Schweizer Treuhänder*, 3, 112-118.
- Nagel, K. (2002). *Strategisches Managementwissen in kleinen und mittleren Unternehmen*. Eschborn: RKW-Verlag.
- Nassauer, F. (2000). *Corporate Governance und die Internationalisierung von Unternehmungen*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH. Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- National Commission on Entrepreneurship [NCOE] (2000). *Building Companies, Building Communities: Entrepreneurs in the New Economy*. Washington, DC: National Commission on Entrepreneurship White Paper.

- Neubauer, F. & Lank, A. G. (1998). *The Family Business. Its Governance for Sustainability*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London: Macmillan Press Ltd.
- Neuberger, O. (1995). Führungstheorien - Rollentheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. neu gestalt. und ergänzte Aufl., S. 979-993). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nicholson, G. J. & Kiel, G. C. (2004). Breakthrough board performance: how to harness your board's intellectual capital. *Corporate Governance*, 4 (1), 5-23.
- Niemann, A. (1994). *Die Mittelstandspolitik der Europäischen Union*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nordberg, D. (2011). *Corporate Governance. Principles and Issues*. London: SAGE Publications Ltd.
- Nötzli Breinlinger, U. G. (2007). *Situative Corporate Governance: Ein Modell für kleine und mittelgrosse Familienunternehmen in der Schweiz*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 3275. Schaan: Gutenberg Druck.
- O'Shea, N. (2005). *Corporate Governance - How we've got where we are and what's next*. Retrieved August 22, 2011 from <http://www.accountancyireland.ie/Archive/2005/December-2005/Corporate-Governance---How-weve-got-where-we-are-and-whats-next/>.
- O'Sullivan, M. (2000). *Contests for Corporate Control. Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. Oxford: Oxford University Press.
- OECD (1999). *OECD-Grundsätze der Corporate Governance*, (1. Aufl.). Paris: Organization for Economic Co-operation and Development [OECD].
- OECD (2000). *Policy Brief. Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development [OECD].
- OECD (2004a). *OECD-Grundsätze der Corporate Governance. Neufassung 2004*, (2. Aufl.). Paris: Organization for Economic Co-operation and Development [OECD].
- OECD (2004b). *Policy Brief: The OECD Principles of Corporate Governance*. Retrieved January 12, 2012 from <http://www.oecd.org/dataoecd/41/32/33647763.pdf>.
- OECD (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2005*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development [OECD].
- OECD (2007). *Methodology for Assessing Implementation of the OECD Principles on Corporate Governance*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development [OECD].
- OECD (2008). *Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development [OECD].

- OECD (2009). *The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses*. Paris: OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development.
- OECD (2011). *Entrepreneurship at a Glance 2011*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development [OECD].
- Ong, J. W., Ismail, H. B. & Goh, G. G. G. (2010). The Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises (SMEs): The Role of Entrepreneurship and Luck. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23 (3), 373-391.
- Padgett, C. (2012). *Corporate Governance. Theory and practice*. Basingstoke & New York: Palgrave Macmillan.
- Pakistan Institute of Corporate Governance [PICG], The Institute of Chartered Accountants of Pakistan [IACP] & Center for International Private Enterprise [CIPE] (2008). *The Corporate Governance Guide: Family-Owned Companies*. Karachi, Pakistan: The Center for International Private Enterprise [CIPE].
- Papesch, M. (2010). *Corporate Governance in Familienunternehmen. Eine Analyse zur Sicherung der Unternehmensnachfolge*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien GmbH.
- Pearce II, J. A. (1982). The Company Mission As a Strategic Tool. *Sloan Management Review*, 23 (3), 15-24.
- Pearce II, J. A. & Zahra, S. A. (1991). The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 12 (2), 135-153.
- Pearce, J. A. & Zahra, S. A. (1992). Board Composition from a Strategic Contingency Perspective. *Journal of Management Studies*, 29 (4), 411-438.
- Peel, M. J. & Bridge, J. (1998). How planning and capital budgeting improve SME performance. *Long Range Planning*, 31 (6), 848-856.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Pettit, R. R. & Singer, R. F. (1985). Small Business Finance: A Research Agenda. *Financial Management*, 14 (3), 47-60.
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 218-228.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York, N.Y.: Harper & Row.
- Pfiffner, D. C. (2008). *Revisionsstelle und Corporate Governance. Stellung, Aufgaben, Haftung und Qualitätsmerkmale des Abschlussprüfers in der Schweiz, in Deutschland, in der Europäischen Union und in den Vereinigten Staaten*. Dissertation, Universität Zürich. Zürich: Dike Verlag AG.
- Pfohl, H.-C. (1997). *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung* (3., neu bearb. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

- Pfohl, H.-C. (2006a). Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Grossbetrieben. In H.-C. Pfohl (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung* (4., völlig neu bearb. Aufl., S. 1-24). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Pfohl, H.-C. (2006b). Unternehmensführung. In H.-C. Pfohl (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung* (4., völlig neu bearb. Aufl., S. 79-111). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Picot, G. & Classen, D. (2008). Teil IV. Corporate Governance. In G. Picot (Hrsg.), *Handbuch für Familien- und Mittelstandsunternehmen. Strategie, Gestaltung, Zukunftssicherung* (S. 117-132). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Pieper, T. M. (2003). Corporate Governance in Family Firms: A Literature Review. *INSEAD Working Paper Series*, 1-27.
- Pil, F. K. & Holweg, M. (2003). Exploring Scale: The Advantages of Thinking Small. *MIT Sloan Management Review*, 44 (2), 33-39.
- Pleitner, H. J. (2000). 3. «Faktor Mensch» ... und es kamen Menschen. In J. H. Pichler, H. J. Pleitner & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen* (3. Aufl., S. 69-86). Bern: Paul Haupt.
- Pletscher, T. (2004). Corporate Governance: Best Practice in der Schweiz – Konzept und Umsetzung. *Die Volkswirtschaft*, 4, 14-17.
- Porst, R. (2009). *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and CSR. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-79.
- PricewaterhouseCoopers [PWC] (2005a). *Nachfolger gesucht. Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz*. Zürich: PricewaterhouseCoopers AG.
- PricewaterhouseCoopers [PWC] (2005b). *Compliance kann Mehrwert für Unternehmen schaffen*. Gefunden am 20. Januar 2012 unter https://pwcplus.pwc.de/fileserver/RepositoryItem/Compliance_Menzies_pwc_05_05.pdf?itemId=353886.
- PricewaterhouseCoopers [PWC] (2005c). *Corporate Governance Toolkit for small and medium enterprises: 2nd Edition*. Australia: PricewaterhouseCoopers [PWC].
- Rabbe, S. & Schulz, A. (2007). Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Unternehmer zwischen „Planungslücke“ und „strategic awareness“. In J.-A. Meyer (Hrsg.), *Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2007 in der Edition 'Kleine und Mittlere Unternehmen'* (S. 13-29). Lohmar - Köln: Josef Eul Verlag GmbH.

- Rajan, R. G. & Zingales, L. (2000). The Governance of the New Enterprise. *NBER Working Paper Series*, Working Paper 7958, 1-45.
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder value. The New Standard for Business Performance*. New York: The Free Press. A Division of Macmillan Inc.
- Reinemann, H. (2011). *Mittelstandsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Reynolds, P. D. (1997). New and Small Firms in Expanding Markets. *Small Business Economics*, 9 (1), 79-84.
- Roe, M. J. (1994). *Strong managers, weak owners the political roots of American corporate finance*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rosenbauer, C. C. (1994). *Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen seines Lebenszyklus. Ein eignerorientiertes Konzept zur Steigerung der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Familienunternehmens*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 1605. Hallstadt: Rosch-Buch.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63 (2), 134-139.
- Rüdisser, M. F. (2009). *Boards of Directors at Work: An Integral Analysis of Nontransferable Duties under Swiss Company Law from an Economic Perspective*. Dissertation Universität St.Gallen, Nr. 3651. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Ruess, M. A. (2010). *Supervisory Board Directors' Power and Influence in Strategic Decision-making Processes - a Theoretical and Empirical Exploration*. Dissertation Universität St.Gallen, Nr. 3709. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Sanders, W. M. G. & Carpenter, M. A. (1998). Internationalization and Firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure. *Academy of Management Journal*, 41 (2), 158-178.
- Schaper, M., Volery, T., Weber, P. & Lewis, K. (2011). *Entrepreneurship and Small Business. 3rd Asia-Pacific Edition (3rd edition)*. Milton, Qld.: John Wiley & Sons Australia Ltd.
- Scharpe, J. (1992). *Strategisches Management im Mittelstand: Probleme der Implementierung und Ansätze zur Lösung*. Bergisch Gladbach - Köln: Josef Eul Verlag GmbH.
- Schauf, M. (2006). Strategisches Management im Mittelstand. Von der Konkurrenzanalyse zur Strategie. In M. Schauf (Hrsg.), *Unternehmensführung im Mittelstand. Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung* (S. 65-120). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schedler, K., Müller, R. & Sonderegger, R. W. (2011). *Public Corporate Governance. Handbuch für die Praxis*. Bern - Stuttgart - Wien: Haupt Verlag.
- Schein, E. (2003). *Organisationskultur. «The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide»* (Übers. I. Holscher, Originalwerk publiziert 1999). Bergisch Gladbach: EHP – Edition Humanistische Psychologie.

- Schmidt, R. H. & Tyrell, M. (1997). Financial Systems, Corporate Finance and Corporate Governance. *European Financial Management*, 3 (3), 333-361.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 473-490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12 (2), 99-116.
- Schumpeter, J. A. (1947). *Capitalism, Socialism, and Democracy* (2nd ed.). New York and London: Harper & Brothers Publishers.
- Schwarz, J. M. (2003). Ein Corporate-Governance-Konzept auch für KMU? Spezifische Corporate-Governance-Regeln für die KMU unerlässlich! *Der Schweizer Treuhänder*, 6-7, 487-490.
- Scott, R. W. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots. A Study of Politics and Organizations*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, Ill: Row, Peterson and Company.
- Shanker, M. C. & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9 (2), 107-123.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17 (1), 1-36.
- Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52 (2), 737-783.
- Short, H., Keasey, K., Hull, A. & Wright, M. (1998). Corporate Governance, Accountability and Enterprise. *Corporate Governance: An International Review*, 6 (3), 151-165.
- Short, H., Keasey, K., Wright, M. & Hull, A. (1999). Corporate governance: from accountability to enterprise. *Accounting & Business Research*, 29 (4), 337-352.
- Shuman, J. C. & Seeger, J. A. (1986). The theory and practice of Strategic Management in smaller rapid growth firms. *American Journal of Small Business*, 11 (1), 7-18.
- Simon, H. (1996). *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W. & Thompson, V. A. (1950). *Public administration*. New York: Alfred A. Knopf, Inc.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.

- Solomon, J. (2010). *Corporate governance and accountability* (3rd ed.). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Sombart, W. (1928). *Dritter Band: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus. Zweiter Halbband. Der Hergang der hochkapitalistischen Wirtschaft. Die Gesamtwirtschaft*. München und Leipzig: Verlag von Duncker & Humblot.
- Sommer, R. (2009). *Die Subprime-Krise und ihre Folgen. Von faulen US-Krediten bis zur Kernschmelze des internationalen Finanzsystems* (2. Aufl.). Hannover: Heise Zeitschriften Verlag GmbH & Co KG.
- Sonnenfeld, J. A. (2002). What Makes Great Boards Great. *Harvard Business Review*, 80 (9), 106-113.
- Spielmann, U. (1994). *Generationenwechsel in mittelständischen Unternehmen. Ablösung von Firmen- und Nichtgründern*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Spremann, K. (2002). *Finanzanalyse und Unternehmensbewertung*. München/Wien: Oldenbourg.
- Staub, L. (2009). Corporate Governance als Rettungsanker im Notfall. *KMU-Magazin*, 2, 40-43.
- Steinmetz, L. L. (1969). Critical stages of small business growth: When they occur and how to survive them. *Business Horizons*, 12 (1), 29-36.
- Stephan, P. (2002). *Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen. Handlungsempfehlungen aus Sicht der Unternehmensführung*. Zugl. Dissertation, Universität Bamberg, 2002. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- Stiles, P. & Taylor, B. (2001). *Boards at Work. How Directors View their Roles and Responsibilities*. New York: Oxford University Press Inc.
- Stonehouse, G. & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs - some empirical findings. *Management Decision*, 40 (9), 853-861.
- Stoney, C. & Winstanley, D. (2001). Stakeholding: Confusion or Utopia? Mapping the Conceptual Terrain. *Journal of Management Studies*, 38 (5), 603-626.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
- Strenger, C. (2003). *Der Nutzen guter Corporate Governance im Mittelstand – Wie wird er messbar und planungsfähig?* Gefunden am 15. Oktober, 2010 unter http://www.capital-governance-advisory.com/031111Unternehmerkongress2003_Workshop5.pdf.
- Stroeder, D. (2008). *Fundamentale Risiken im deutschen Mittelstand und Modelle zu ihrer Bewältigung. Entwicklung modularer, mittelstandsadäquater Risikobewältigungsstrategien auf Basis einer branchenübergreifenden empirischen Studie unter 421 mittelständischen Unternehmen*. Stuttgart: SMB Dr. Stroeder Süddeutsche Mittelstandsberatung GmbH.

- Sue, V. M. & Ritter, L. A. (2007). *Conducting Online Surveys*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS] (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Colombia: Colombian Federation of Chambers of Commerce [CONFECAMARAS].
- SWAAB Attorney (2010). *Corporate governance for small-to-medium enterprises (SMEs)*. Sidney: SWAAB Attorney.
- Tan, W. L. & Tan, T. M. (2004). The Impact of Corporate Governance on Value Creation in Entrepreneurial Firms. In U. Fueglistaller, T. Volery & W. Weber (Eds.), *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs / Wertgenerierung durch Unternehmertum und KMU. Rencontres de St-Gall 2004* (pp. 1-9). St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Taylor, B. (2006). Corporate Governance: The Crisis, Investors' Losses and the Decline in Public Trust. In D. Hahn & B. Taylor (Eds.), *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung* (pp. 497-509). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Teichmann, C. (2011). Die Finanzkrise und der Wettbewerb der Rechtsordnungen. In C. Allmendinger, F. Dorn, T. Lang, S. Lumpp & F. Steffek (Hrsg.), *Corporate Governance nach der Finanz- und Wirtschaftskrise. Vorbilder und Ziele eines modernen Wirtschaftsrechts* (S. 41-73). Tübingen: Mohr Siebeck.
- The Lebanese Transparency Association (2006). *The Lebanese Code of Corporate Governance*. Lebanon: The Lebanese Transparency Association.
- The Toronto Stock Exchange (1994). *Where Were The Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada (The Dey Report)*. Toronto: The Toronto Stock Exchange.
- Thom, N. & Thom, M. (2008). Anforderungen an Verwaltungsratsmitglieder in Schweizer Aktiengesellschaften. In R. Wunderer (Hrsg.), *Corporate Governance - zur personalen und sozialen Dimension. 44 Statements aus Wissenschaft und Praxis* (S. 179-179). Köln: Luchterhand - Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Thornbury, J. (2003). Creating a living culture: the challenges for business leaders. *Corporate Governance*, 3 (2), 68-79.
- Torrès, O. & Julien, P.-A. (2005). Specificity and Denaturing of Small Business. *International Small Business Journal*, 23 (4), 355-377.
- Tricker, R. I. (1984). *Corporate Governance. Practices, procedures and powers in British companies and their boards of directors*. Worcester: Billings & Sons Limited.

- U. S. Small Business Administration (2007). *Table of Small Business Size Standards Matched to North American Industry Classification System Codes*. Retrieved May 19, 2011 from http://www.sba.gov/sites/default/files/Size_Standards_Table.pdf.
- Uhlaner, L., Wright, M. & Huse, M. (2007). Private firms and corporate governance: an integrated economic and management perspective. *Small Business Economics*, 29 (3), 225-241.
- Uhlaner, L. M., Floren, R. H. & Geerlings, J. R. (2007). Owner Commitment and Relational Governance in the Privately-Held Firm: An Empirical Study. *Small Business Economics*, 29 (3), 275-293.
- Ulrich, H. (2001). *Systemorientiertes Management. Das Werk von Hans Ulrich. Studienausgabe*. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.
- Ulrich, P. (2011). *Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen: Theorien, Feldstudien, Umsetzung*. Zugl. Dissertation, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 2010. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Ulrich, P. & Fluri, E. (1995). *Management. Eine konzentrierte Einführung* (7., verbesserte Auflage). Bern - Stuttgart - Wien: Verlag Paul Haupt.
- United Nations Economic Commission for Europe [UNECE] (2004). *Expert Meeting on Good Governance for SMEs. Statement by Mrs. Brigita Schmögnerová, Executive Secretary*. Retrieved July 27, 2011 from <http://www.unece.org/press/execsec/2004/bs040401.htm>.
- Van Dormael, A. (1978). *Bretton Woods. Birth of a Monetary System*. London & Basingstoke: The MacMillan Press LTD.
- van Praag, C. M. & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economics*, 29 (4), 351-382.
- Villalonga, B. & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80 (2), 385-417.
- Vogt, U. & Abresch, M. (2003). Die Revisionsstelle als wirksames Instrument der Corporate Governance. Qualität als Garant für das Vertrauen der Öffentlichkeit. *Der Schweizer Treuhänder*, 10, 811-818.
- von Moos, A. (2002). Corporate Governance im Familienunternehmen. Good Governance als Voraussetzung für Kontinuität und Wachstum im Familienunternehmen. *Der Schweizer Treuhänder*, 11, 1059-1064.
- von Moos, A. (2003). *Familienunternehmen erfolgreich führen. Corporate Governance als Herausforderung*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Vontobel, H. (2008). Kommentar zu "Corporate Governance im Familienunternehmen" – Eindrücke aus der Praxis. *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56 (1/2), 36-39.
- Wallace, P. & Zinkin, J. (2005). *Mastering Business in Asia. Corporate Governance*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

- Watson, T. J. (1995). Entrepreneurship and Professional Management: A Fatal Distinction. *International Small Business Journal*, 13 (2), 34-48.
- Weibel, P. F. (2008). Bedeutung der Firmenkultur für die Corporate Governance. *Der Schweizer Treuhänder*, 12, 987-988.
- Weissman, A. (2006). *Die grossen Strategien für den Mittelstand. Die erfolgreichsten Unternehmer verraten ihre Rezepte*. Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Welker, M., Werner, A. & Scholz, J. (2005). *Online-Research. Markt- und Sozialforschung mit dem Internet*. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.
- Welsh, J. A. & White, J. F. (1981). A Small Business Is Not a Little Big Business. *Harvard Business Review*, 59 (4), 18-32.
- Welter, F. (2003). *Strategien, KMU und Umfeld. Handlungsmuster und Strategiegenese in kleinen und mittleren Unternehmen. RWI: Schriften, Heft 69*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Werder, A. v. (2003). Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance. In P. Hommelhoff, K. J. Hopt & A. v. Werder (Hrsg.), *Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis* (2. überarb. Aufl., S. 3-28). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wesel, M. A. (2010). *Corporate Governance im Mittelstand. Anforderungen, Besonderheiten, Umsetzung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Wiesner, R., McDonald, J. & Banham, H. C. (2007). Australian small and medium sized enterprises (SMEs): A study of high performance management practices. *Journal of Management & Organization*, 13 (3), 227-248.
- Williamson, O. (1984). Corporate Governance. *The Yale Law Journal*, 93 (7), 1197-1230.
- Wimmer, R. (1996). *Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Winborg, J. & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16 (3), 235-254.
- Winkeljohann, N. & Kellersmann, D. (2006). Corporate Governance im Mittelstand, insbesondere in Familienunternehmen. Spezifische Ansatzpunkte zur Verbesserung der Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 1, 8-12.
- Winkeljohann, N. & Kellersmann, D. (2008). Fremdmanagement in Familienunternehmen. Vor- und Nachteile: Ergebnisse einer empirischen Studie. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 6, 253-260.
- Witt, P. (2003). *Corporate Governance-Systeme im Wettbewerb*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Witt, P. (2008). Corporate Governance in Familienunternehmen. In H. Albach & P. Letmathe (Hrsg.), *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 2/2008. Corporate Governance in der Praxis mittelständischer Unternehmen* (S. 1-19). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Wossidlo, P. R. (1993). Mittelständische Unternehmungen. In W. Wittmann (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre. Teilband 2, I-Q* (5., vollst. neu gestalt. Aufl., S. 2888-2998). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wydler, T. (1956). *Die Protokollführung im Schweizerischen Aktienrecht*. Dissertation, Universität St.Gallen. Winterthur: Verlag P. G. Keller.
- Xheneti, M. & Blackburn, R. (2010). Small Business and Entrepreneurship (SBE): An Analysis of Publications and Implications for the Development of the Field. In U. Fueglistaller, T. Volery & W. Weber (Eds.), *Strategic entrepreneurship: the promise for future entrepreneurship, family business and SME research? / Rencontres de St-Gall 2010*. St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40 (2), 185-211.
- Young, S. & Thyil, V. (2008). A holistic model of corporate governance: a new research framework. *Corporate Governance*, 8 (1), 94-108.
- Yu, T. F.-L. (2001). Toward a capabilities perspective of the small firm. *International Journal of Management Reviews*, 3 (3), 185-197.
- Zahra, S. A. & Pearce II, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15 (2), 291-334.
- Zahra, S. A. & Hayton, J. C. (2005). Organizational life-cycle transitions and their consequences for the governance of entrepreneurial firms: an analysis of start-up and adolescent high-technology new ventures. In I. Filatotchev & M. Wright (Eds.), *The Life Cycle of Corporate Governance* (pp. 32-56). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26 (5), 947-976.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. & Naldi, L. (2007). The Effects of Ownership and Governance on SMEs' International Knowledge-based Resources. *Small Business Economics*, 29 (3), 309-327.
- Zinkin, J. (2010). *Challenges in implementing corporate governance. Whose Business is it anyway?* Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Zöllner, C. (2007). *Interne Corporate Governance: Entwicklung einer Typologie*. Dissertation Universität Hamburg, 2007. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

Anhang

1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

1. Analyse der Bedeutung der Corporate Governance in KMU		
KMU-Board-Rollen	Agency-Theorie	Kontrolle: Aufsicht der Geschäftsleitung im Auftrag der Eigentümer
	Stakeholder-Theorie	Koordination: Interessen aller Anspruchsgruppen berücksichtigen
	Resource-Dependency-Theorie	Ressourcenbeschaffung: Reputation und Legitimität stärken
	Stewardship-Theorie	Strategische Unterstützung: Unterstützung der Geschäftsleitung bei der Strategieumsetzung
	Institutions-Theorie	Legitimation: Erwartungen des externen Umfelds erfüllen
Ansatz	Shared-Value-Ansatz	Sowohl Shareholder-Value als auch Stakeholder-Ansatz relevant
Mechanismen	3-Säulen-Prinzip	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unternehmensgesetze und -vorschriften 2. Vertragliche Vereinbarungen 3. Optionale Empfehlungen

2. Weltweit verfügbare Corporate Governance Empfehlungen für KMU, Familienunternehmen und nicht-kotierte Unternehmen

KMU	Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong	Hong Kong	2003 / 2009
	Annexe: Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales	Marokko	2008
	Best Practice im KMU: Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen	Schweiz	2009
	Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites	Frankreich	2009
	Corporate Governance for Small-to-medium Enterprises	Australien	2010
	Corporate Governance Code for Small and Medium Enterprises	Dubai	2011
	Framework Code of Good Corporate Governance for Small- and Medium-size Enterprises	Kolumbien	o.A.
Familien	Governance Kodex für Familienunternehmen	Deutschland	2004 / 2010
	Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen	Oesterreich	2005 / 2011
	Governance für Familienunternehmen	Schweiz	2006
	The Corporate Governance Code for Family-owned Companies	Pakistan	2008
	Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia	Kolumbien	2009
Nicht-kotierte	Busse Code I & II	Belgien	2005 / 2009
	Principles of Good Corporate Governance for Unlisted Companies	Spanien	2008
	Improving Corporate Governance of Unlisted Companies	Finnland	2006
	Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies	Europa	2010

4

3. Theoretische Erarbeitung international standardisierbarer Corporate Governance Best Practice Prinzipien

<p>1. Situative Dimension</p> <p>1.1 Governance Framework 1.2 Vertretung der Eignerinteressen im KMU 1.3 Vertretung der Familieninteressen im KMU 1.4 Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen im KMU 1.5 Board-Team</p>	<p>3. Integrierte Dimension</p> <p>3.1 Board-Zusammensetzung 3.2 Selektion der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder 3.3 Leistungsbeurteilung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder 3.4 Honorierung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern 3.5 Weiterbildung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern 3.6 Nachfolgeplanung</p>
<p>2. Strategische Dimension</p> <p>2.1 Definition der Eigner- / Familien-Strategie 2.2 Entwicklung der Unternehmensstrategie im KMU 2.3 Hauptaufgaben des Boards 2.4 Aufgaben der Geschäftsleitung 2.5 Organisationsreglement 2.6 Anzahl Board-Sitzungen</p>	<p>4. Kontroll-Dimension</p> <p>4.1 Transparente Information und Kommunikation 4.2 Transparentes Informationssystem (Reporting) 4.3 Rechnungslegung 4.4 Risikomanagement 4.5 Internes Kontrollsystem 4.6 Einhaltung von Regeln und Vorschriften (Compliance) 4.7 Revisionsstelle 4.8 Protokollführung und Pendenzenliste 4.9 Rechenschaftsablage an die Eigentümer</p>

5

International standardisierbare versus national anzupassende Corporate Governance Prinzipien

<p>1. Situative Dimension</p> <p>1.1 Governance Framework 1.2 Vertretung der Eignerinteressen im KMU 1.3 Vertretung der Familieninteressen im KMU 1.4 <i>Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen im KMU</i> 1.5 <i>Struktur des Board-Teams</i></p>	<p>3. Integrierte Dimension</p> <p>3.1 <i>Board-Zusammensetzung</i> 3.2 <i>Selektion der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder</i> 3.3 Leistungsbeurteilung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder 3.4 <i>Honorierung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern</i> 3.5 Weiterbildung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern 3.6 Nachfolgeplanung</p>
<p>2. Strategische Dimension</p> <p>2.1 Definition der Eigner- / Familien-Strategie 2.2 Entwicklung der Unternehmensstrategie im KMU 2.3 Hauptaufgaben des Boards 2.4 <i>Aufgaben der Geschäftsleitung</i> 2.5 Organisationsreglement 2.6 <i>Anzahl Board-Sitzungen</i></p>	<p>4. Kontroll-Dimension</p> <p>4.1 Transparente Information und Kommunikation 4.2 Transparentes Informationssystem (Reporting) 4.3 Rechnungslegung 4.4 Risikomanagement 4.5 Internes Kontrollsystem 4.6 Einhaltung von Regeln und Vorschriften (Compliance) 4.7 <i>Revisionsstelle</i> 4.8 Protokollführung und Pendenzenliste 4.9 Rechenschaftsablage an die Eigentümer</p>

International standardisierbar
 National situativ anzupassen

6

Empfehlungen für die Praxis / Forschung

Empfehlungen für die Praxis

- Zeitnahe Publikation der erarbeiteten Internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU in Kooperation mit einer internationalen Organisation
- Ausarbeitung nationaler Empfehlungen unter Berücksichtigung der lokalen gesetzlichen Vorschriften und kulturellen Spezifika in Zusammenarbeit mit einem anerkannten, kompetenten nationalen Partner
- Ausarbeitung eines umfassenden Implementierungsplans

Empfehlungen für die Forschung

- Umfassende spezifische Corporate Governance Forschung im Kontext der KMU
- Betrachtung der weiteren relevanten Corporate Governance Mechanismen (Unternehmensgesetze und -vorschriften, vertragliche Vereinbarungen)
- Erneute, umfassende weltweite quantitative Überprüfung anhand einer grösseren Grundgesamtheit
- Überprüfung der Akzeptanz und Effektivität der guten Corporate Governance in KMU

7

2 Erster Entwurf „Internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für KMU“

Einführung

Ausgangslage: Professionalisierung der Führung und Aufsicht von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Die weltweite Diskussion rund um die wirksame Führung und Aufsicht hat in letzter Zeit auch für Klein- und Mittelunternehmen an Bedeutung gewonnen. Häufig steht dabei nicht das Einhalten von formellen Richtlinien und Regeln im Vordergrund. Vielmehr soll anhand einfacher Best Practice Empfehlungen die Führung und Aufsicht optimiert und professionalisiert werden, ohne zusätzlichen administrativen Aufwand zu generieren.

Die vorliegenden internationalen Corporate Governance Best Practice Empfehlungen enthalten allgemeine Anregungen zur Professionalisierung der Führungs- und Aufsichtsstruktur von KMU. Nationale Gesetze und Vorschriften sowie kulturelle Unterschiede konnten dabei nicht berücksichtigt werden. Es wird angeregt, dass basierend auf diesen Empfehlungen zukünftig länderspezifische Empfehlungen ausgearbeitet werden.

Zielsetzung

Diese Empfehlungen dienen als griffiges und einfaches Führungsinstrument für (familiengeführte) Klein- und Mittelunternehmen und enthalten Best Practice Hinweise zur Einführung einer verantwortungsbewussten und nachhaltigen Führungs- und Aufsichtsstruktur.

Mit einer professionalisierten Führungs- und Aufsichtsstruktur sollten in KMU optimalerweise folgende Ziele erreicht werden:

- Vertrauensgewinn und gestärkte Reputation
- Attraktivitätssteigerung gegenüber Anspruchsgruppen, insbesondere Mitarbeitende
- Vereinfachter Zugang zu externen Finanzierungsmöglichkeiten
- Frühzeitige, nachhaltige Nachfolgeplanung
- Verstärktes Wachstum und Profitabilitätssteigerung

Der grosse Wert der Selbstregulierung

KMU sind äusserst heterogen und je nach Branche und Lebenszyklus mit unterschiedlichen Anforderungen und Herausforderungen an Führung und Aufsicht konfrontiert. Ziel dieser Best Practice Empfehlungen ist deshalb eine auf Selbstregulierung statt auf staatlichen Regeln aufbauende Führung und Aufsicht von Klein- und Mittelunternehmen. Die Umsetzung dieser Empfehlungen ist nicht Pflicht, vielmehr sollen diese als Mittel zur Reflexion dienen und im Sinne einer Checkliste bzw. eines Referenzdokuments angewendet werden.

Adressaten der Empfehlungen

Die vorliegenden Empfehlungen sollen weltweit den (familiengeführten)

Kleinen (10 bis 49 Mitarbeitende) und

Mittleren (bis 250 Mitarbeitende)

Unternehmen (in der Form von nicht an der Börse kotierten Unternehmen)

als Grundlage zur verantwortungsvollen und nachhaltig wertschöpfenden Führung und Aufsicht dienen.

Da ein Grossteil der KMU familiengeführt sind, wird im Rahmen dieser Empfehlung an einigen Stellen auf die Besonderheiten von Familienunternehmen eingegangen.

Aufbau der Empfehlungen

Die Empfehlungen sind basierend auf den zentralen Erfolgsfaktoren der wirksamen Führung und Aufsicht in vier Bereiche gegliedert:

1. Situative Dimension: Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse des KMU
2. Strategische Dimension: Strategische Führung im KMU
3. Integrative Dimension: Effiziente Board- und Geschäftsleitungs-Teams im KMU
4. Kontroll-Dimension: Wirksame Aufsicht im KMU

Empfohlenes Umsetzungsvorgehen

Es wird empfohlen, dass diese Empfehlungen als Ideen und Anregungen zur Professionalisierung der Führung und Aufsicht von KMU verstanden werden. Es sollte nicht das Ziel sein, dass alle darin enthaltenen Empfehlungen umgesetzt werden. Vielmehr wird empfohlen, dass jede KMU-Führungskraft einmal jährlich diese Empfehlungen studiert und die Themen definiert, die für das jeweilige Unternehmen von Relevanz sind. Innerhalb des Führungsteams sollte man sich anschliessend auf einen bis maximal drei Bereiche einigen, die im kommenden Jahr intensiv ausgearbeitet werden.

1. Situative Dimension: Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse des KMU

1.1 Governance Framework

Jedes KMU muss die nationalen Gesetze und Vorschriften befolgen. Es wird empfohlen, dass KMU situativ, basierend auf diesen Empfehlungen, eine wirksame Führungs- und Aufsichtsstruktur definieren und implementieren. Das Board sollte jährlich eine Evaluation dieser Führung und Aufsicht im KMU durchführen.

1.2 Vertretung der Eignerinteressen im KMU

1.2.1 Nicht-haftender Beirat für kleine Unternehmen

KMU, die gesetzlich nicht dazu verpflichtet sind, ein Board zu bilden, wird – bereits bei der Gründung – die Bildung eines nicht-haftenden, erfahrenen Beirats empfohlen. Dieser Beirat soll über spezifisches Fachwissen verfügen, der Geschäftsleitung beratend zur Seite stehen, Zugang zu einem erweiterten Netzwerk bieten und konstruktiv-kritische Fragen stellen, aber keine Entscheidungsbefugnis haben.

1.2.2 Haftendes Board

Mit wachsender Unternehmensgrösse und zunehmender Komplexität wird den KMU empfohlen, ein eigenständiges, haftendes Board zu bilden.

1.3 Vertretung der Familieninteressen im KMU

1.3.1 Familienversammlung

Familienunternehmen mit mehreren (Familien-) Eigentümern sollten zusätzlich zu der Eigentümerversammlung eine regelmässige Familienversammlung einberufen. Die Familienversammlung vertritt die Interessen und Anliegen der Inhaberfamilien.

1.3.2 Familienrat

In Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität des Familienunternehmens empfiehlt sich zusätzlich zur Familienversammlung die Bildung eines Familienrats als Ausschuss der Familienversammlung, der die Interessen und Ziele der Familie vertritt.

1.4 Vertretung der Interessen der Anspruchsgruppen im KMU

Das Board ist verantwortlich für die Identifikation und Analyse der unternehmensrelevanten internen und externen Anspruchsgruppen. Die Befriedigung der Bedürfnisse und Ziele der Anspruchsgruppen soll im Rahmen des periodischen Strategieprozesses

überprüft und angepasst werden. Jedes Board-Mitglied sollte dabei die Interessen einer anderen Anspruchsgruppe vertreten.

1.5 Board-Team

Das unternehmensspezifische Board-Team kann in Abhängigkeit von der nationalen Gesetzgebung sowie den Unternehmensvorschriften Unterschiede aufweisen. Generell wird empfohlen, dass innerhalb des Board-Teams folgende Rollenträger vertreten sind:

1.5.1 Board-Vorsitzender

Der Board-Vorsitzende ist verantwortlich für das gesamte Board-Team und wirkt als Führungsvorbild. Er sorgt für eine konstruktiv-offene Vertrauenskultur zwischen den Board-Mitgliedern, der Geschäftsleitung, den Mitarbeitenden und den Eigentümern und ist die direkte Ansprechperson für die Geschäftsleitung und, falls vorhanden, den Familienrat.

Zudem ist der Board-Vorsitzende verantwortlich für die:

- Wahrung der Unternehmensinteressen
- Bearbeitung aktueller (unerwarteter) Herausforderungen
- Wirksame Vorbereitung und Führung sowie Aufsicht der Board-Sitzungen
- Klaren Schlussfolgerungen und Entscheide als Resultat der Board-Sitzungen

- Rechtzeitige Information der Board-Mitglieder, der Geschäftsleitung sowie der Eigentümer

Es wird empfohlen, dass der Board-Vorsitzende unabhängig ist. In Situationen, in denen der Board-Vorsitzende nicht unabhängig ist, sollen wirksame Kontrollmechanismen eingeführt werden.

1.5.2 Board-Sekretär

Jedes Board-Team sollte einen Board-Sekretär bestimmen. Dieser sollte nicht Mitglied des Boards, absolut integer und, soweit möglich, unabhängig sein, um seine Aufgaben jederzeit objektiv und neutral wahrnehmen zu können.

1.5.3 Board-Komitee

Der Board-Vorsitzende betraut für spezifische Bereiche wie z.B. Auditing und Risikomanagement sowie für allfällige weitere relevante Kompetenzbereiche einzelne Board-Mitglieder (in Ausnahmefällen ein Board-Komitee) mit besonderen Aufgaben. Es besteht die Möglichkeit, dass bei fehlendem internem Wissen externe Spezialisten

dem Board-Komitee beratend zur Seite stehen. Alle Entscheide werden aber immer vom gesamten Board-Team getroffen, das die Hauptverantwortung trägt.

2. Strategische Dimension: Strategische Führung im KMU

2.1 Definition der Eigner- / Familien-Strategie

Die Eigentümer des KMU sollten im Rahmen einer ganzheitlichen schriftlichen Eignerstrategie ihre Interessen, Ziele und Prioritäten festhalten. Diese muss periodisch überprüft und, wenn nötig, angepasst werden. Die Eignerstrategie sollte Ausführungen zu den folgenden Elementen enthalten:

- Werte und Ziele
- Unabhängigkeit
- Ergebnisorientierung
- Verantwortung gegenüber Gesellschaft, Kunden, Lieferanten, Eigentümern und Umwelt
- Struktur der Führung und Art der führungsmässigen Einflussnahme
- Innovationsorientierung
- Wachstumsziele
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Risikobereitschaft (Risikopolitik)
- Gewinnverwendung (Dividendenpolitik)
- Umgang mit Aktionärsminderheiten und Aktionärswechsel (Aktionärsbindungsvertrag)
- Nachfolgeregelung
- Vorgehen in Konfliktsituationen
- Selektion von familieneigenen Board- und Geschäftsleitungs-Kandidaten
- Eigentümerwechsel bzw. Familiennachfolge

In Familienunternehmen entspricht die Eignerstrategie im Wesentlichen der Familienstrategie.

2.2 Entwicklung der Unternehmensstrategie im KMU

Basierend auf der Eigner- / Familien-Strategie definiert das Board die ganzheitlichen Unternehmensleitplanken, die als Ausgangslage zur Definition der Unternehmensstrategie dienen. Die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie sollte in einem klaren Prozess verankert sein.

Die Strategie soll jährlich überprüft und, wenn nötig, überarbeitet werden.

2.2.1 Rolle des Boards im Strategieprozess

Das Board ist verantwortlich für die:

1. **Strategieinitiierung:** Das Board definiert die Unternehmensleitplanken basierend auf der Eigner- / Familien-Strategie und initiiert den Strategieprozess.
2. **Strategieverabschiedung:** Das Board verabschiedet die finale Strategie.
3. **Strategieüberprüfung:** Das Board führt eine periodische Überprüfung der Strategie-Umsetzung und -Zielerreichung durch.

2.2.2 Rolle der Geschäftsleitung im Strategieprozess

Die Geschäftsleitung definiert, basierend auf den Unternehmensleitplanken, eine ganzheitliche Unternehmensstrategie gemäss dem folgenden Prozessablauf:

1. **Situationsanalyse:** Analyse der Fähigkeiten und Kernkompetenzen (Stärken) sowie internen Herausforderungen und Schwierigkeiten (Schwächen) des KMU.
2. **Potentialanalyse:** Analyse der zukünftigen Trends sowie Markt- und Konkurrenzentwicklungen (Chancen und Gefahren) und Ableitung alternativer Szenarien für das KMU.
3. **Strategiedefinition:** Definition der Leitplanken, der strategischen Stossrichtung bzgl. Produkte / Dienstleistungen, Zielmärkte, Wertschöpfungstiefe und Innovation sowie des Finanzierungsplans basierend auf den Unternehmensleitplanken und der Situations- und Potential-Analyse.
4. **Strategieumsetzung:** Nach erfolgreicher Strategiegenehmigung durch das Board definiert die Geschäftsleitung die Organisation, Massnahmenprogramme sowie Budgets zur Strategieumsetzung.

2.3 Hauptaufgaben des Boards

Im Wesentlichen hat das Board fünf Aufgaben:

1. **Strategie:** Das Board sorgt für den langfristigen Erfolg des KMU, bestimmt die strategischen Ziele sowie die Mittel zur Zielerreichung und ist verantwortlich für die erfolgreiche Strategieumsetzung.
2. **Verantwortung für die Unternehmensführung:** Das Board ist verantwortlich für die Selektion, Beurteilung, Honorierung, Entwicklung, Nachfolgeplanung und allenfalls Abberufung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder.
3. **Finanzkontrolle:** Das Board ist verantwortlich für die Systeme und Prozesse zur finanziellen Überwachung und Kontrolle des Unternehmens. Es ist verantwortlich für die Ausgestaltung der Finanzplanung, der Finanzberichterstattung, der Rechnungslegung, des Auditing und des Risiko- und Krisenmanagements.

4. **Operative Aufsicht und Kontrolle:** Das Board wirkt als Vorbild und ist verantwortlich für die Unternehmenskultur sowie die Oberaufsicht der Geschäftsleitung. Das Board sorgt für ein wirksames Risikomanagement sowie, falls situativ notwendig, ein internes Kontrollsystem und Compliance-Richtlinien.
5. **Information und Kommunikation:** Das Board ist verantwortlich für die regelmässige, transparente Information und Kommunikation zwischen dem Board, der Geschäftsleitung und den Eigentümern.

Die unternehmensspezifischen Board-Aufgaben können in Abhängigkeit von der nationalen Gesetzgebung sowie den unternehmensspezifischen Vorschriften davon abweichen.

2.4 Aufgaben der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung ist verantwortlich für die operative Führung und Aufsicht des Unternehmens. Dazu gehören:

1. **Strategie:** Die Definition und Umsetzung der Unternehmensstrategie.
2. **Risikomanagement:** Die operative Umsetzung des Risikomanagements und regelmässige Überprüfung potentieller Risiken.
3. **Interne Kontrolle:** Die Sicherstellung, dass interne Kontrollmechanismen wirksam sind und regelmässig überprüft werden.
4. **Information und Kommunikation:** Regelmässiger bedarfsgerechter Informationsaustausch und Kommunikation mit dem Board und weiteren relevanten Anspruchsgruppen.

2.5 Organisationsreglement

Bei der Delegation der operativen KMU-Führung an eine Geschäftsleitung sollte ein schriftliches Organisationsreglement definiert werden. Dieses legt die Aufgaben und Funktionen des Boards bzw. der Geschäftsleitung sowie deren Zusammenarbeit fest.

Ein Organisationsreglement sollte Ausführungen zu den folgenden Elementen enthalten:

- Grösse, Zusammensetzung und Funktion des Boards bzw. der Geschäftsleitung
- Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an das Board bzw. die Geschäftsleitung
- Rechte und Pflichten des Boards bzw. der Geschäftsleitung
- Beschlussfähigkeit, Beschlussfassung und notwendiges Mehr sowie Möglichkeit von Zirkularbeschlüssen
- Regelung der internen und externen Kommunikation

Das Organisationsreglement wird vom Board erlassen und sollte periodisch überprüft und, falls notwendig, angepasst werden.

2.6 Anzahl Board-Sitzungen

Das Board sollte regelmässig und angemessen oft zusammenkommen, um seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrnehmen zu können. Es wird empfohlen, dass pro Quartal mind. eine formelle Sitzung mit wechselnden Themenschwerpunkten stattfindet. Insbesondere in Krisenzeiten und bei starken Marktveränderungen sollte die Bereitschaft zu weiteren Besprechungen jederzeit vorhanden sein.

3. Integrative Dimension: Effiziente Board- und Geschäftsleitung-Teams im KMU

3.1 Board-Zusammensetzung

3.1.1 Grösse des Boards

Die Grösse des Boards ist situativ in Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität des KMU festzulegen. Als Richtgrösse empfehlen sich 3 Mitglieder für kleine Unternehmen (bis zu 50 Mitarbeitende) und 5 Mitglieder für mittlere Unternehmen (bis zu 250 Mitarbeitende).

3.1.2 Anforderungen an die Board-Mitglieder

Die erfolgreiche Führung eines KMU setzt voraus, dass Board-Mitglieder integer und engagiert sind, Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz haben, die erforderliche Zeit investieren und als Vorbilder wirken.

3.1.3 Charakteristika der Board-Mitglieder

Das Board-Team sollte gemäss den folgenden Kriterien zusammengesetzt werden:

1. **Know-how:** Jedes Board-Mitglied sollte unterschiedliche, KMU-relevante Kompetenzen und Fähigkeiten aufweisen, so dass das Board-Team insgesamt in der Breite über das gleiche Know-how verfügt wie die Geschäftsleitung. Dadurch soll die wirksame Gestaltungs- und Kontrollfunktion des Boards gewährleistet werden.
2. **Rollenstärke:** Jedes Board-Mitglied sollte über eine für das KMU relevante Rollenstärke verfügen (z.B. kritischer oder innovativer Denker, Controller, etc.), eine unabhängige, kritische Meinung haben und Stärke beweisen, um die Geschäftsleitung mit anspruchsvollen Fragen herauszufordern.
3. **Diversität:** In jedem Board-Team sollten beide Geschlechter sowie Mitglieder unterschiedlicher Altersgruppen vertreten sein. Für international tätige KMU kann es sinnvoll sein, dass eine Persönlichkeit mit Erfahrung und Erfolgsausweis in strategisch wichtigen Märkten im Board vertreten ist.

Insgesamt sollte das Board-Team auf der Grundlage einer Vertrauenskultur zusammenarbeiten.

3.1.4 Unabhängigkeit der Board-Mitglieder

Eine Person ist unabhängig, wenn keine Interessenkonflikte vorliegen und sie keine enge Beziehung zum Unternehmen pflegt und somit keine Umstände vorliegen, die die freie Meinungsäusserung beeinträchtigen könnten.

Als Richtgrösse empfehlen sich 1 unabhängiges Mitglied für Board-Teams mit 3 Mitgliedern sowie 2 unabhängige Mitglieder in Board-Teams mit 5 Mitgliedern. Im Optimalfall ist der Board-Vorsitzende unabhängig, ansonsten sollen wirksame Kontrollmechanismen implementiert werden.

3.1.5 Vermeidung von Interessenkonflikten

Mitglieder des Boards und der Geschäftsleitung haben Interessenkonflikte zu vermeiden. Sollte trotzdem ein Interessenkonflikt auftreten, ist umgehend der Vorsitzende des Boards zu informieren.

3.2 Selektion der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder

3.2.1 Selektion der Board-Mitglieder

Das Board ist verantwortlich für die Nomination potentieller Board-Kandidaten. Qualifizierte Kandidaten werden der Eigentümersammlung zur Wahl vorgeschlagen. Diese trifft letztendlich die Entscheidung.

3.2.2 Selektion der Geschäftsleitungs-Mitglieder

Das Board ist verantwortlich für die Nomination sowie die Abberufung der Geschäftsleitung. Es wird empfohlen, dass das Board geeignete Kandidaten für den Vorsitz der Geschäftsleitung der Eigentümersammlung zur finalen Ernennung vorschlägt.

Die Mitglieder der Geschäftsleitung sollen durch den Vorsitzenden der Geschäftsleitung vorgeschlagen und durch das Board gewählt werden.

3.2.3 Selektion des Board-Vorsitzenden

Das Board-Team ist dafür verantwortlich, dass eines der Board-Mitglieder zum Board-Vorsitzenden ernannt wird.

3.3 Leistungsbeurteilung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder

Das Board sollte periodisch sowohl die Leistung des Gremiums als auch der einzelnen Mitglieder gemäss den festgelegten qualitativen und quantitativen Zielen beurteilen. Falls notwendig, sollten wirksame Änderungsmaßnahmen definiert werden.

Der Vorsitzende des Boards ist zudem verantwortlich für die periodische Leistungsbeurteilung des Vorsitzenden der Geschäftsleitung und erhält Einsicht in die durch den Vorsitzenden der Geschäftsleitung durchgeführte Beurteilung der Mitglieder der Geschäftsleitung.

3.4 Honorierung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

Die Honorierung des Boards und der Geschäftsleitung sollte anforderungs-, markt- und firmenerfolgsgerecht sein, um qualifizierte Führungspersonlichkeiten anzusprechen, zu halten und motivieren zu können.

Es wird empfohlen, dass Board-Mitglieder ein fixes Jahreshonorar und Mitglieder der Geschäftsleitung ein Jahreshonorar mit fixen und variablen Bestandteilen erhalten. Als Richtgrösse empfiehlt sich für Board-Mitglieder ein Honorar in der Höhe eines vergleichbaren Strategieberaters.

3.5 Weiterbildung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern

Das Board ist verantwortlich für die umfassende, adäquate Einführung neuer Board-Mitglieder und sollte eine regelmässige, spezifische Weiterbildung der Board- und Geschäftsleitungs-Mitglieder sicherstellen.

3.6 Nachfolgeplanung

Das Board ist verantwortlich für die rechtzeitige, professionelle Nachfolgeplanung von Board- und Geschäftsleitungs-Mitgliedern sowie in gewissen Fällen für die Nachfolgeregelung der Unternehmenseigentümer. Interne wie externe Kandidaten sollen den identischen Auswahlprozess durchlaufen.

Darüber hinaus sollte auch festgelegt werden, was beim ungeplanten, vorzeitigen Eintritt des Nachfolgefalles zu geschehen hat.

4. Kontroll-Dimension: Wirksame Aufsicht im KMU

4.1 Transparente Information und Kommunikation

4.1.1 Auskunfts- und Informationsrechte der Board-Mitglieder

Board-Mitglieder sollten periodisch, zu einem eindeutig festgelegten Zeitpunkt, einfach dargestellte, relevante und transparente Geschäftsinformationen erhalten. Es wird empfohlen, dass der Inhalt, Umfang sowie die Art und Weise im Voraus festgelegt werden.

Weiter sollten Board-Mitglieder zur Wahrnehmung ihrer Aufgabe jederzeit über uneingeschränkte Auskunfts- und Informationsrechte verfügen.

4.1.2 Externe Information und Kommunikation

Das Board ist verantwortlich für die Ausgestaltung einer ganzheitlichen Informations- und Kommunikationspolitik gegenüber den Eigentümern sowie allen weiteren relevanten Anspruchsgruppen. Es muss sichergestellt werden, dass gegen aussen nur relevante, materielle Informationen publiziert werden, die die Wettbewerbsposition des KMU nicht schwächen.

4.2 Transparentes Informationssystem (Reporting)

Das Board ist verantwortlich für ein strategisches und operatives Informationssystem, das an die Bedürfnisse der KMU angepasst ist und die adäquate, transparente Steuerung und Aufsicht des KMU ermöglicht. Das Informationssystem sollte alle relevanten finanziellen und nicht-finanziellen Informationen, einschliesslich des Budgets und eines Liquiditätsplans (über 12 Monate rollend), enthalten. Es wird eine monatliche Berichterstattung empfohlen.

4.3 Rechnungslegung

Das Board sollte massgebliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze eindeutig festlegen, um eine transparente, aussagekräftige Rechnungslegung sicherstellen zu können.

4.4 Risikomanagement

Das Board trägt die Verantwortung zur Implementierung eines KMU-gerechten, aussagekräftigen und integrierten Risikomanagements. Die operative Ausgestaltung obliegt der Geschäftsleitung. Alle Bereiche und Prozesse sollen gemäss einem standardisierten und formellen Prozess im Hinblick auf mögliche Risiken analysiert werden, um

potentielle Chancen zu erkennen und Gefahren zu vermeiden, so dass nur kalkulierbare Risiken eingegangen werden. Das Risikomanagement sollte regelmässig überprüft und aktualisiert werden.

4.5 Interne Kontrollmechanismen

Das Board sollte in Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität des Unternehmens einfache interne Kontrollmechanismen implementieren und deren Angemessenheit und Funktion periodisch überprüfen.

Die Geschäftsleitung ist für die operative Ausgestaltung verantwortlich.

4.6 Einhaltung von Regeln und Vorschriften (Compliance)

Das Board trifft Massnahmen zur Einhaltung unternehmensrelevanter rechtlicher und ethischer Regeln und Vorschriften durch alle Anspruchsgruppen und informiert sich regelmässig über gesetzliche Neuerungen.

Der Geschäftsleitung obliegt die operative Ausgestaltung.

4.7 Revisionsstelle

Unabhängig von den rechtlichen Vorschriften, wird den KMU die Einführung einer jährlichen Revision durch eine unabhängige Revisionsstelle empfohlen.

Das Board empfiehlt der Eigentümersammlung eine kompetente und unabhängige Revisionsstelle und beantragt deren Wahl. Das Board ist verantwortlich für die effiziente, wirksame Zusammenarbeit mit der Revisionsstelle. Ein designiertes Board-Mitglied bzw. Board-Komitee sollte sich mindestens einmal jährlich mit der Revisionsstelle treffen.

4.8 Protokollführung und Pendenzenliste

Das Board bzw. der Board-Sekretär sorgt für eine angemessene und ausreichende Protokollführung. Ein Protokoll sollte alle besprochenen Themen kurz, aber prägnant wiedergeben und die wesentlichen Voten und Beschlüsse beinhalten. Für Geschäftsleitungssitzungen ist ein Beschlussprotokoll ausreichend.

Zudem sollten sowohl das Board-Team als auch die Geschäftsleitung eine Pendenzenliste führen, die als effektives Führungs- und Kontrollinstrument genutzt werden kann.

4.9 Rechenschaftsablage an die Eigentümer

Das Board erstattet gegenüber den Eigentümern Rechenschaft über das abgelaufene Geschäftsjahr sowie die Unternehmensentwicklung. Dies erfolgt im Rahmen der jährlichen Eigentümersammlung nach Abschluss des abgelaufenen Geschäftsjahres.

Ein schriftlicher Jahresbericht enthält detaillierte Informationen zum abgelaufenen Geschäftsjahr sowie fakultative Angaben zur Führung und Aufsicht des Unternehmens.

3 Fragebogen und Begleitbrief

Global Survey: International Corporate Governance Best Practice for SME - your action required

Kopie: [REDACTED] Donnerstag, 05. Januar 2012 17:24
[Details anzeigen](#)

This Mail is sent out on behalf [REDACTED]

Dear MM Leaders

As announced during the Global Meeting in Shanghai, the Center for Corporate Governance of the University of St.Gallen, Switzerland, is currently conducting a study on **International Corporate Governance Best Practices of small- and medium-sized enterprises**.

Based on a worldwide analysis of existing Corporate Governance recommendations for SMEs, family companies and non-quoted companies, internationally relevant corporate governance principles for SMEs were defined. The goal of this survey is to verify and evaluate these findings based on your feedback.

We are very pleased that you are participating in this survey and thus contribute the perspective of your country. The survey takes about 20 minutes max.

Link to the survey: www.unipark.de/uc/pwc
Deadline: Friday, January 20, 2011

Based on the insights gained from this survey, **International Corporate Governance Best Practice Recommendations for SMEs** will be developed. If you are interested, you will receive the first version of these recommendations upon the finalization of the study. This will be an adequate tool to discuss the topic "good governance" with your clients and targets - entrepreneurs, their families and stakeholders - and to strengthen customer relationships if used appropriately.

We sincerely thank you in advance for your valuable feedback.
If you have further questions, please contact the project manager Nina Spielmann, nina.spielmann@unisg.ch.

Sincerely,
[REDACTED] Nina Spielmann
Global MM Leader Swiss MM Leader Project Manager, IFPM-HSG

International Corporate Governance Best Practice für KMU

Situational Dimension

1.1. Governance Framework

In your opinion, **how important** is **good corporate governance for SME?**

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In your opinion, what are the **most important benefits** which ideally result from a **good corporate governance in SME?**

More than one answer possible.

- Reinforced growth
- Increased attractiveness for stakeholders (e.g. employees)
- Easier access to external investors
- Sustainable existence
- Gain confidence
- Increased profitability
- Sustainable , successful succession planning
- Long-term, strategic orientation
- Strengthened reputation

Comments / Amendments:

Room for additional feedback and comments.

1.2. Representation of the owner's interests

In your opinion, **how important** is the **existence of a board** in an SME?

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In your opinion, **what kind of board is required** for the following company sizes?

Accountable board with decision-making authority: represents in particular the interests of all investors and further relevant stakeholders.

Non-accountable advisory board: no formal decision making power; offers its expertise, experience and personal network.

	Accountable board with decision-making authority	Non-accountable advisory board	Both possible	Neither of these
In micro enterprises (1 to 9 employees)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In small companies (10 to 49 employees)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In medium-sized companies (50 to 249 employees)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3. Representation of the stakeholders' interests

In your opinion, **how important** is it that the **interests of the relevant stakeholders** (e.g. employees, customers or suppliers) are **represented** by the board?

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:

Room for additional feedback and comments.

1.4. Representation of the family's interests

In your opinion, **how important** is the **representation of the family's interests** in a family SME?

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In your opinion, **how important** is a **family assembly** in order to represent the family's interests in a family SME?

The family assembly is a family institution; comparable to the owners' meeting.

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In your opinion, **how important** is a **non-accountable family council** in order to represent the family's interests in family SMEs with different family owners?

Committee of the family assembly, non-accountable and representing the family's concerns and interests.

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:

Room for additional feedback and comments.

1.5. Board Team

Board Chairman

In your opinion, which are the **most important tasks** the **board chairman** is responsible for?

Please mark the most important tasks.

- Clear decisions as a result of board meetings
- Leadership role model for the board team
- Selection of new board and management team members
- Constructive and open culture of trust between board members, management, employees and owners
- Preserving corporate interests
- Direct contact person for the management team and, if available, the family council
- Guarantee of timely information provided to board members, the management and owners
- Working on current (unexpected) challenges
- Responsibility over the entire board team
- Effective preparation, execution and postprocessing of board meetings
- Other:

Board Secretary

In your opinion, **how important** is it that the board does have a (part-time) **board secretary**?

A board secretary should not be a member of the board team and, where possible, independent in order to fulfill its duties objectively and neutrally.

	not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
In micro enterprises (1 to 9 employees)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In small companies (10 to 49 employees)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In medium-sized companies (50 to 249 employees)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Board Committee

In your opinion, **how important** is it that **board committees** respectively **designated board-members** are responsible for the preparation (no decision-power) of **special board tasks** (e.g. Audit- or Risk Management or Nomination- & Remuneration)?

	not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
In micro enterprises (1 to 9 employees)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In small companies (10 to 49 employees)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In medium-sized companies (50 to 249 employees)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:

Room for additional feedback and comments.

...

1.6. Board composition**Board size**

In your opinion, **how many board members** should a board team **ideally** have?

In micro enterprises (1 to 9 employees)	<input type="text" value="..."/>	1-20
In small companies (10 to 49 employees)	<input type="text" value="..."/>	1-20
In medium-sized companies (50 to 249 employees)	<input type="text" value="..."/>	1-20

Requirements for board members

In your opinion, **which competencies** should **board members possess**?

Please mark all relevant competencies.

- Role model
- Leadership experience
- Independent opinion
- Integrity
- Commitment
- Expertise
- Availability of time
- Social competence
- Critical thinker
- Objectivity
- Other:

Board roles

In your opinion, **how important** is it that every board member does **represent a different, SME-relevant board role** (e.g. critical thinker, controller, financial expert or innovative thinker)?

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diversity

In your opinion, **how important** are the following **diversity elements** regarding the composition of a board team?

	not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
Age	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sex	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internationality (for internationally oriented SME)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other: <input type="text" value="..."/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:

Room for additional feedback and comments.

1.7. Independence

A person is independent, if there are no conflicts of interest and the person is not closely affiliated with the company (e.g. not employed and not a majority shareholder, etc.) and thus, there are no circumstances which might affect their freedom of expression.

In your opinion, **how important** is it that part of the **board members are independent**?

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In your opinion, **what percentage share** of board members should be **independent**?

In micro enterprises (1 to 9 employees)	...	0-100%
In small companies (10 to 49 employees)	...	0-100%
In medium-sized companies (50 to 249 employees)	...	0-100%

In your opinion, **how important** is it that the **board chairman is independent**?

	not important at all	not impor- tant	somewhat not important	somewhat important	impor- tant	very impor- tant
In micro enterprises (1 to 9 employees)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In small companies (10 to 49 employees)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In medium-sized companies (50 to 249 employees)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avoidance of conflicts of interest

In your opinion, **how important** is the **avoidance of conflicts of interest**?

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:

Room for additional feedback and comments.

...

Strategic Dimension

2.1. Definition of guiding principles

Comprehensive guiding principles should be written down and reflect the interests, goals and priorities of the owners, the family and the company.

Owners' strategy (Owners' interests)

In your opinion, **how important** is it that the **owners' strategy** is considered while developing the corporate strategy?

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In your opinion, **which** of the **following elements** should be further **defined within the owners' strategy**?

Please mark all relevant elements.

- Financing options
- Risk taking (risk policy)
- Independence
- Dealing with minority shareholders and shareholder changes (shareholder agreement)
- Growth targets
- Innovation orientation
- Change of ownership
- Succession planning
- Structure of leadership and type of leadership-influence
- Values and goals
- Responsibility towards society, customers, suppliers, owners and environment
- Profit distribution (dividend policy)
- Procedure in conflict situations
- Results orientation
- Other:

Family strategy

In your opinion, **how important** is the definition of a **family strategy** (besides the owners' strategy) in family SME?

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Interests of the company

In your opinion, **how important** is it that the board, as a basis for the elaboration of the corporate strategy, does **define the corporate guiding principles** while considering the owners' strategy?

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:

Room for additional feedback and comments.

...

2.2. Definition of the corporate strategy

In your opinion, **how important** is the definition of a **corporate strategy** for SME?

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In your opinion, **how often** should a **positioning** and **verification of the strategic direction** be done in SME?

monthly	quarterly	half-yearly	yearly	every two years
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

The Board defines the corporate guiding principles and initiates the strategy process. In your opinion, **which of the following tasks** regarding the corporate strategy are primarily the **responsibility of the board** respectively the **responsibility of the management team**?

	Board	Management team
SWOT-Analysis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategy definition (including vision, strategic thrust, target markets, finance and marketing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategy approval	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategy implementation (definition of the organization, budget and measures)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategic performance review	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:

Room for additional feedback and comments.

...

2.3. Board tasks

In your opinion, which are the **most important board tasks**?

Please rank the following elements according to their importance.

- .. Nomination of the management team
- .. Overall responsibility for the strategy process
- .. Supervision and control of the management team
- .. Responsibility for the corporate governance
- .. Financial control
- .. Information and communication

Further board tasks:

...

2.6. Minutes

In your opinion, what **kind of minutes** are **required** for the following meetings?

	Detailed minutes including all votes and decisions	Decision memorandum	Minutes not necessary
Board meeting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management meeting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In your opinion, **how important** are **to do lists** for the following governing bodies?

	not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
for the board	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
for the management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:

Room for additional feedback and comments.

...

Integrative Dimension

3.1. Succession planning and selection of board- and management team members

In your opinion, **how important** is the **early succession** planning in SME?

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

The board proposes potential new board candidates. In your opinion, who is **responsible** for the **final election** of the **board members**?

- Board team
- Owners' meeting
- Board chairman
- Other:

In your opinion, **who is in charge of the final approval** of the **CEO** respectively the **management team members**?

	Board chairman	Board team	CEO	Management team	Owners' meeting	Other:
CEO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Members of the management team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:

Room for additional feedback and comments.

...

3.2. Performance assessment of board- and management team members

In your opinion, **how important** is the **periodic performance assessment** of board- and management team members?

	not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
Board members	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Members of the management team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3. Remuneration and compensation of board- and management team members

In your opinion, **how** should the **remuneration** of board- and management team members be **composed**?

	Daily rate	Fixed annual salary	Variable annual salary	Annual salary with fixed and variable components
Board members	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Members of the management team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In your opinion, **which components** should the **compensation** for board- respectively management team members **include**?

	Dividends	Fringe Benefits	Variable bonus	Hidden profit contribution	Royalty & fees	Fix base salary
Board members	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Members of the management team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4. Training of board- and management team members

In your opinion, **how important** is the **regular training** of board- and management team members?

	not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
Board members	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Members of the management team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:

Room for additional feedback and comments.

Control Dimension

4.1. Internal and external information and communication

In your opinion, **how important** is the **periodic, transparent** provision of **information to board members**?

not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In your opinion, **how important** is the **periodic, transparent information and communication** to the **following stakeholders**?

	not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
Employees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suppliers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Family	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Customers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Banks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Owners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other: <input style="width: 100px;" type="text" value="..."/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In your opinion, who is **mainly responsible** for the **communication to relevant stakeholders**?

More than one answer possible.

Board chairman

CEO

Other:

In your opinion, **how important** are the **following communication instruments** in SME?

	not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
Owners' meeting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annual report	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other: <input style="width: 100px;" type="text" value="..."/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:

Room for additional feedback and comments.

...

In your opinion, **who is responsible for the following tasks** in SME?

	Board	Board chairman	Board committee	Management	CEO	Owners' meeting
Nomination of competent and independent auditors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Final appointment of auditors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efficient and effective cooperation with auditors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Periodic meetings with the auditors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other: <input type="text" value="..."/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:
Room for additional feedback and comments.

...

4.5. Risk management, internal control and compliance

In your opinion, **how important** are the **following concepts** for SME on **board level**?

	not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
Risk management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internal control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other: <input type="text" value="..."/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In your opinion, **how important** are **compliance regulations** in SME?

	not important at all	not important	somewhat not important	somewhat important	important	very important
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:
Room for additional feedback and comments.

...

5. General comments and amendments

In your opinion, should **Corporate Governance recommendations for SME** follow the **self-regulation** principle or be **legally-binding**?

	Self regulation	legally binding
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments / Amendments:
Room for additional feedback and comments.

...

General information

The evaluation of the survey is anonymous. However, in order to allow conclusions to national differences, we are dependent on your country code.

Country:**Service area:****Industry sector:****Personal information** (separated from the survey results)

The analysis of the survey is completely anonymous. To allow any further questions, we would be grateful if you could leave your contact details.

If you provide us your email-address, we will be able to send you the final draft of the International Corporate Governance Best Practice Recommendations for SME upon the finalization of this study.

Name (optional):**First name** (optional):**eMail** (optional):

Thank you for your time and participation in this survey.

Curriculum Vitae

Name: **Nina Manon Spielmann**

Heimatort: Obergösgen

Ausbildung

- Sept. 2009 – Mai 2012 Doktoratsstudium an der Universität St.Gallen
- Sept. 2007 - Juli 2009 Masterstudium in Accounting and Finance (MaccFin) und Masterstudium in Internationalem Management (CEMS-MIM) an der Universität St.Gallen und Helsinki School of Economics in Finnland
- Juli 2008 Spanisch-Sprachkurs am ESADE Executive Language Center
- Okt. 2002 - Nov. 2005 Bachelorstudium in Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen
- Aug. 1997 - Jan. 2002 Wirtschaftsgymnasium an der Kantonsschule Solothurn

Praktische Tätigkeit

- Seit Juni 2012 Portfolio Partnerin für Internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen am IFPM-HSG Center for Corporate Governance, Universität St.Gallen
- Jan. 2011 – Mai 2012 Assistentin am IFPM-HSG Center for Corporate Governance, Universität St.Gallen
- Seit Aug. 2009 Business Development Private Banking der Credit Suisse AG, Zürich
- April - Juli 2007 The Ritz-Carlton, Cancun, Mexiko
- Jan. - Dez. 2006 UBS Investment Bank und UBS Wealth Management in Zürich und Miami
- Feb. 2004 - Okt. 2005 Executive Board von AIESEC St.Gallen