

DBA thesis

**Corporate Governance für KMU – Eine empirische Analyse und
Konzeptualisierung für den Schweizer Markt**
Wipf, M.

Full bibliographic citation: Wipf, M. 2023. Corporate Governance für KMU – Eine empirische Analyse und Konzeptualisierung für den Schweizer Markt. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2023

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/10507w>

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant

(place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: repository@mdx.ac.uk

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

DISSERTATION

Corporate Governance für KMU – Eine empirische Analyse und Konzeptualisierung für den Schweizer Markt

NAME:	Mario Wipf
MATRIKELNUMMER:	MUDR/0382
STUDIUM:	Doctor of Business Administration
ADVISOR:	Prof. Dr. Bernhard Koye
ANZAHL DER WÖRTER:	71.537
EINGEREICHT AM:	12.06.2023

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für die Eigenständigkeit der Arbeit darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung**.

Wolfhalden am 12.06.2023

(Ort, Datum)



.....
Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

I EINLEITUNGSTEIL	1
1 AUSGANGSLAGE	1
2 PROBLEMSTELLUNG	1
3 ERKENNTNISINTERESSE UND RELEVANZ DER ARBEIT	3
3.1 Themenfelder	3
3.2 Forschungsrelevanz	3
3.3 Praxisrelevanz	4
4 ZIELSTELLUNG DER DISSERTATION	6
4.1 Haupt- und Teilzielstellungen	6
4.1.1 Hauptzielstellung	6
4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellungen	7
4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellungen	7
4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellungen	8
4.2 Erwartete neue Ergebnisse/Erkenntnisse	8
4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt	8
4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils	9
4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils	9
4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils	9
4.3 Inhaltliche Abgrenzung	9
5 AUFBAU DER DISSERTATION	11
II THEORETISCHER TEIL	13
1 STAND DER FORSCHUNG	13
1.1 Ermittlung Stand der Forschung	13
1.1.1 Recherchevorgehen	13
1.1.2 Beschreibung des Stands der Forschung	15
1.1.3 Einbezug Internationalität / internationale Forschung	15
1.2 Forschungslücke	16

1.3	Theoriegeleitete Fragestellungen	18
2	THEORETISCHE AUSFÜHRUNGEN	21
2.1	Grundlagen und Definition von KMU	22
2.1.1	Generelle Charakteristika von KMU	22
2.1.2	KMU in der Schweiz	23
2.1.3	Arbeitsdefinition KMU	25
2.2	Grundlagen und Definition von Corporate Governance (CG)	28
2.2.1	Generelle Betrachtung von CG	28
2.2.1.1	Geschichtliche Entwicklung und Zweck von CG	28
2.2.1.2	Arbeitsdefinition von CG	30
2.2.2	Strukturelle Dimensionen von CG	33
2.2.2.1	Eigentumsverhältnisse	33
2.2.2.2	Generalversammlung der Aktionäre	35
2.2.2.3	Verwaltungsrat (Board of Directors)	37
2.2.2.4	Audit/Revision extern	43
2.2.2.5	Interne Revision (Internal Audit)	46
2.2.2.6	Ausschüsse (Committees)	47
2.2.2.7	Geschäftsleitung/Management	54
2.2.2.8	Corporate-Governance-Systeme	55
2.2.2.9	Zusammenfassende Betrachtung der strukturellen Dimensionen von CG	57
2.2.3	Inhaltliche Dimensionen von CG	58
2.2.3.1	Grundsätze von CG	58
2.2.3.2	Boardbezogene Aspekte	59
2.2.3.3	Governance-Mechanismen	64
2.2.3.4	Information und Kommunikation	66
2.2.3.5	Internes Kontrollsystem (IKS), Risikomanagement, Compliance	67
2.2.3.6	Zusammenfassende Betrachtung der Inhaltlichen Dimensionen von CG	69
2.2.4	Präskriptive Dimensionen im Kontext von CG	70
2.2.4.1	Interne Elemente	70
2.2.4.2	Externe Elemente	74
2.2.4.3	Zusammenfassende Betrachtungen der präskriptiven Dimensionen	75

2.2.5	Ganzheitliche CG-Ansätze	77
2.3	Grundlagen und Definition Change-Management.....	79
2.3.1	Grundlagen von Change-Management.....	80
2.3.2	Konzepte zum Umgang mit Veränderungen und Arbeitsdefinition	80
2.3.3	Begründete Wahl des begleitenden Ansatzes	83
2.4	CG-Theorien und ihre Bedeutung für KMU.....	83
2.4.1	Agency Theory.....	84
2.4.2	Stewardship Theory	86
2.4.3	Stakeholder Theory	87
2.4.4	Resource-Dependency Theory	89
2.4.5	Institutional Theory.....	90
2.4.6	Managerial und Class Hegemony Theory.....	91
2.4.7	Contingency Theory (Situationstheorie)	92
2.4.8	Zusammenfassung – Die Bedeutung der CG-Theorien für KMU	93
2.5	Zentrale CG-Erkenntnisse und deren Bedeutung für KMU.....	95
2.5.1	Übergeordnete Betrachtungen	95
2.5.2	Zentrale Elemente und Eigenschaften von CG.....	97
2.5.3	Verbesserungspotential in der aktuellen Handhabung von CG.....	99
2.5.3.1	Informationsbeschaffung und Informationsqualität	99
2.5.3.2	Boardselektion und Evaluation	100
2.5.3.3	Boardtätigkeiten.....	101
2.5.3.4	Innovationen und aktuelle Entwicklungen im Kontext der CG	102
2.5.4	Generelle Erkenntnisse für CG in KMU	103
2.5.5	Zusammenfassende Betrachtungen	104
2.6	Anforderungen an effektive Ausgestaltung von CG in KMU.....	105
2.6.1	Definition von Effektivität und Abgrenzung zur Effizienz	105
2.6.2	Effektivität von CG aus übergeordneter Sicht.....	106
2.6.3	Effektivität bezüglich struktureller Dimensionen von CG	108
2.6.3.1	Board allgemein	109
2.6.3.2	Boardzusammensetzung	110
2.6.3.3	Unabhängigkeit	112

2.6.3.4	Ausschüsse	113
2.6.3.5	Zusammenfassende Betrachtungen bezüglich der Effektivität struktureller Dimensionen	114
2.6.4	Effektivität bezüglich inhaltlicher Dimensionen von CG	114
2.6.4.1	Effektivität in der Boardführung	114
2.6.4.2	Effektivität in den Board-Dynamics.....	115
2.6.4.3	Effektivität in den Boardprozessen	116
2.6.4.4	Effektivität in der CEO- und Boardentwicklung	118
2.6.4.5	Effektivität bezüglich Information und Kommunikation.....	119
2.6.4.6	Zusammenfassende Betrachtungen bezüglich der Effektivität inhaltlicher Dimensionen	120
2.6.5	Effektivität bezüglich präskriptiver Dimensionen von CG.....	120
2.6.6	Zusammenfassende Betrachtungen bezüglich der Effektivität von CG und ihrer Bedeutung im Kontext der KMU	121
3	KONKLUSION THEORETISCHER TEIL	123
3.1	Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen	123
3.2	Empiriegeleitete Fragestellungen	127
III	EMPIRISCHER TEIL	129
1	FORSCHUNGSDESIGN	129
1.1	Untersuchungen	129
1.2	Methodisches Vorgehen und Methodenauswahl.....	129
1.2.1	Erhebungsmethode	129
1.2.2	Analyse-/Auswertungsmethode	131
1.3	Operationalisierung.....	133
1.3.1	Mögliche Fehler (Bias) und ihre Prävention.....	133
1.3.1.1	Confirmation-Bias, Selection-Bias, Social-Desirability-Bias	134
1.3.1.2	Generelle Strategien im Umgang mit möglichen Verzerrungen.....	135
1.3.2	Kriterien für die Auswahl der zu befragenden Personen.....	136
1.3.3	Grobplanung Anzahl Interviews	137
1.3.4	Sampling	138
1.3.4.1	Erhebung Phase 1: Kriteriengeleitetes Sampling	141

1.3.4.2	Erhebung Phase 2: Theoretical Sampling.....	148
1.3.5	Entwicklung und Pretest des Leitfadens für die halbstrukturierten Interviews	150
1.4	Vorgehen und Ablauf	152
1.4.1	Initialisierung der Datenerhebung	152
1.4.2	Datenerhebung gemäss kriteriengeleitetem Sampling	153
1.4.3	Fortsetzung Datenerhebung gemäss Theoretical Sampling	156
1.4.3.1	Samplingschritte.....	157
1.4.3.2	Abbruch der Datenerhebung – Empirische Sättigung	160
2	ERGEBNISSE	162
2.1	Auswertung der Ergebnisse	162
2.1.1	Vorbereitende Schritte für die Auswertung der Ergebnisse	162
2.1.2	Durchführung der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse	163
2.1.2.1	Phase 1 – Initiierende Textarbeit, Memos, Fallzusammenfassungen	163
2.1.2.2	Phase 2 – Hauptkategorien entwickeln	164
2.1.2.3	Phase 3 – Daten mit Hauptkategorien codieren (1. Codierprozess).....	166
2.1.2.4	Phase 4 – Induktiv Subkategorien bilden.....	166
2.1.2.5	Phase 5 – Daten mit Subkategorien codieren (2. Codierprozess).....	168
2.1.2.6	Zwischenschritt: Fallbezogene thematische Zusammenfassungen.....	168
2.1.2.7	Phase 6 – Einfache und komplexe Analysen	169
2.1.3	Typenbildende qualitative Inhaltsanalyse	172
2.2	Darlegung der Ergebnisse	175
2.2.1	Phase 6 – Analyseteil der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse	175
2.2.2	Phase 6 – Kategorienbasierte Analyse entlang der Hauptkategorien	175
2.2.2.1	Strukturelle Dimensionen	176
2.2.2.2	Inhaltliche Dimensionen.....	193
2.2.2.3	Präskriptive Dimensionen	207
2.2.2.4	Einschätzungen der Experten.....	209
2.2.3	Phase 6 – Fall- und Gruppenvergleiche – qualitativ und quantifizierend.....	212
2.2.3.1	Vergleich der Untergruppen anhand der Mitarbeiterzahl (1–9, 10–49, 50–249)	212

2.2.3.2	Vergleich der Gruppen anhand der CEO-Duality	213
2.2.3.3	Vergleich der Gruppen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen	215
2.2.3.4	Vergleich der Gruppen anhand der Grösse des Verwaltungsrates.....	215
2.2.3.5	Vergleich der Gruppen anhand des Alters der Firma	217
2.2.4	Analyseteil der typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse.....	217
2.2.4.1	Phase 4 – Verfahren der Typenbildung festlegen und Typologie konstruieren	218
2.2.4.2	Phase 5 – Alle Fälle den gebildeten Typen zuordnen	219
2.2.4.3	Phase 6 – Typologie und einzelne Typen beschreiben	219
2.2.4.4	Phase 7 – Zusammenhänge zwischen Typen und sekundären Merkmalen analysieren.....	225
2.2.4.5	Phase 8 – Zusammenhänge zwischen Typen und anderen Kategorien analysieren.....	226
2.2.4.6	Phase 9 – Ergebnisse der Typenbildung darstellen.....	227
3	DISKUSSION, INTERPRETATION UND KONKLUSION	229
3.1	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse.....	229
3.1.1	Strukturelle Dimensionen	229
3.1.1.1	Eigentumsverhältnisse	229
3.1.1.2	Generalversammlung der Aktionäre.....	230
3.1.1.3	Verwaltungsrat.....	230
3.1.1.4	Interne Revision	232
3.1.1.5	Externe Revision.....	232
3.1.1.6	Ausschüsse	233
3.1.1.7	Geschäftsleitung.....	234
3.1.2	Inhaltliche Dimensionen.....	234
3.1.2.1	Boardbezogene Aspekte	234
3.1.2.2	Information und Kommunikation	237
3.1.2.3	Internes Kontrollsystem (IKS), Risikomanagement, Compliance.....	237
3.1.3	Präskriptive Dimensionen	238
3.1.4	Einschätzungen und Anmerkungen	239
3.1.4.1	Nutzen	239

3.1.4.2	Effektivität	240
3.1.4.3	Verbesserungspotential	241
3.1.5	Fall- und Gruppenvergleiche – qualitativ und quantifizierend	242
3.1.6	Diskussion der typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse	244
3.1.7	Zusammenfassung der Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	245
3.2	Gütekriterien und methodische Abgrenzung	245
3.2.1	Grundlagen der Gütekriterien.....	245
3.2.2	Gütekriterien im Kontext des Forschungsvorhabens.....	248
3.2.3	Methodische Abgrenzung	252
3.3	Konklusion und Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen.....	253
3.4	Gestaltungsgeleitete Fragestellungen	256
IV	GESTALTUNGSTEIL	258
1	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN/LÖSUNGSANSÄTZE FORSCHUNG	258
1.1	Umsetzung von CG in Schweizer KMU	258
1.2	Vergleiche von Untergruppen bezüglich der CG-Umsetzung	259
1.3	Einflüsse aufgrund der Erkenntnisse aus der typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse	259
2	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN/LÖSUNGSANSÄTZE PRAXIS	261
2.1	Begründete Entwicklung der Konzeptualisierung.....	261
2.2	Implementierung.....	264
2.2.1	Grundvoraussetzungen	264
2.2.2	Rahmenbedingungen für geplante Veränderungen schaffen	265
2.2.3	Einflussgrößen für die initiale Ausgestaltung.....	265
2.2.4	Schaffung der Grundlagen	267
2.2.5	Generalversammlung der Aktionäre.....	268
2.2.6	Anforderungen an das Verwaltungsratspräsidium	269
2.2.7	Geschäftsleitung.....	271
2.2.8	Zusammensetzung des Verwaltungsrates	272
2.2.9	Verwaltungsratssitzungen.....	274
2.2.10	Internes Kontrollsystem (IKS), Risikomanagement, Compliance.....	276
2.2.11	Informationen	279

2.2.12	Formalisierungen und Dokumentation	280
2.2.13	Allgemeine Bemerkungen	281
2.3	Handhabung	282
2.3.1	Evaluation und Weiterentwicklung.....	282
2.3.2	Externe Impulse.....	283
2.3.3	Ausschüsse	284
2.3.4	Strategieprozess	285
2.3.5	Überprüfung und Aktualisierung von Formalisierungen	286
2.3.6	Weiterentwicklung in Richtung integrierter CG-Ansatz.....	286
3	ZUSAMMENFASSUNG UND KONKLUSION	288
3.1	Erkenntnisse des Gestaltungsteils.....	288
3.2	Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellungen	289
V	SCHLUSSTEIL	291
1	ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT	291
2	ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE	294
2.1	Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung.....	294
2.2	Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis	294
3	AUSBLICK	296
3.1	Praxisausblick	296
3.2	Forschungsausblick	296
4	VERZEICHNISSE	298
4.1	Literaturverzeichnis.....	298
4.2	Abbildungsverzeichnis.....	338
4.3	Tabellenverzeichnis.....	339
4.4	Abkürzungsverzeichnis.....	340
5	DANKSAGUNG	342
VI	ANLAGEN.....	344
1	ERWEITERUNGEN UND DETAILINFORMATIONEN ZU AUSFÜHRUNGEN.....	344
1.1	Übersicht über den Stand der Forschung	344

1.2	Daten von externen Quellen	351
1.2.1	Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen	352
1.2.2	Zuordnung Branchenfilter zu sekundärem Wirtschaftssektor	353
1.3	Deduktiv abgeleitete Kategorien	354
1.4	Entwicklung Interviewleitfaden	357
1.4.1	SPSS: Schritte 1 bis 2 – Sammlung und Prüfung von Fragen	357
1.4.2	SPSS: Schritte 3 bis 4 – Sortierung, Subsummierung von Fragen	364
1.4.3	Ableitung Interviewleitfaden	368
1.4.4	Einleitende Übersicht über CG	372
1.4.5	Präsentation für Darstellung der Fragen.....	373
1.5	Anschreiben für Experteninterview	399
1.6	Vorlage Einverständniserklärung	401
1.7	Vorlage Faktenfragen	403
1.8	Vorlage Interviewnachbearbeitung	404
1.9	Übersicht über die charakteristischen Merkmale der geführten Interviews	406
1.10	Transkriptionssystem	410
1.11	Intracoder-Reliabilität	411
1.12	Präsentation für Darstellung der Fragen (Reflexion)	413
1.13	Eingeschränkt zugängliche Inhalte.....	433
2	EMPIRISCHES DATENMATERIAL.....	434
2.1	Transkripte der geführten Interviews	435
2.1.1	Experte_KS01	435
2.1.2	Experte_KS02	448
2.1.3	Experte_KS03	460
2.1.4	Experte_KS04 / Experte_KS04*	476
2.1.5	Experte_KS05	489
2.1.6	Experte_KS06 / Experte_KS06*	502
2.1.7	Experte_KS07	521
2.1.8	Experte_KS08	532
2.1.9	Experte_TS01.....	551
2.1.10	Experte_TS02.....	567

2.1.11	Experte_TS03.....	576
2.1.12	Experte_TS04.....	588
2.1.13	Experte_TS05.....	597
2.1.14	Experte_TS06.....	619
2.1.15	Experte_TS07.....	628
2.1.16	Experte_TS08.....	646
2.1.17	Experte_GT01.....	657
2.1.18	Experte_GT02.....	662
2.1.19	Experte_GT03.....	668
2.2	Kurze Fallzusammenfassungen (Phase 1 der qualitativen Inhaltsanalyse).....	676
2.2.1	Experte_KS01	676
2.2.2	Experte_KS02	677
2.2.3	Experte_KS03	679
2.2.4	Experte_KS04	680
2.2.5	Experte_KS04*	680
2.2.6	Experte_KS05	681
2.2.7	Experte_KS06	682
2.2.8	Experte_KS06*	683
2.2.9	Experte_KS07	683
2.2.10	Experte_KS08	684
2.2.11	Experte_TS01.....	685
2.2.12	Experte_TS02.....	686
2.2.13	Experte_TS03.....	686
2.2.14	Experte_TS04.....	687
2.2.15	Experte_TS05.....	688
2.2.16	Experte_TS06.....	689
2.2.17	Experte_TS07.....	690
2.2.18	Experte_TS08.....	692
2.3	Zusammenfassungen aller Aussagen je Experte zu den Themen	694
2.3.1	Experte_KS01	694
2.3.2	Experte_KS02	699

2.3.3	Experte_KS03	704
2.3.4	Experte_KS04	710
2.3.5	Experte_KS04*	713
2.3.6	Experte_KS05	718
2.3.7	Experte_KS06	723
2.3.8	Experte_KS06*	731
2.3.9	Experte_KS07	733
2.3.10	Experte_KS08	738
2.3.11	Experte_TS01.....	742
2.3.12	Experte_TS02.....	748
2.3.13	Experte_TS03.....	751
2.3.14	Experte_TS04.....	755
2.3.15	Experte_TS05.....	759
2.3.16	Experte_TS06.....	765
2.3.17	Experte_TS07.....	768
2.3.18	Experte_TS08.....	773
2.4	Auszüge zu den Fall- und Gruppenvergleichen.....	777
2.4.1	Vergleich der Untergruppen anhand Mitarbeiterzahl	777
2.4.1.1	Besitzstruktur / Eigentumsverhältnisse	777
2.4.1.2	Einflüsse durch Aktionäre und Familien.....	779
2.4.1.3	Herausforderungen durch Verbindungen & Beziehungen	781
2.4.1.4	Bedeutung der Generalversammlung der Aktionäre.....	783
2.4.1.5	Beschränkte Wirkung des Verwaltungsrates	784
2.4.1.6	Ausprägungen bezüglich der Zusammensetzung des Verwaltungsrates ..	785
2.4.1.7	Situative Unterstützung und Ausschüsse.....	788
2.4.1.8	Zusammenspiel und Abgrenzungen GV – VR – GL.....	789
2.4.1.9	Aufbau und Entwicklung des Verwaltungsrates	791
2.4.1.10	IKS.....	794
2.4.1.11	Risikomanagement.....	796
2.4.1.12	Präskriptive Elemente - Dokumente	798
2.4.2	Vergleich der Gruppen anhand CEO Duality	799

2.4.2.1	Besitzstruktur / Eigentumsverhältnisse	799
2.4.2.2	Bedeutung der Generalversammlung der Aktionäre.....	800
2.4.2.3	Beschränkte Wirkung des Verwaltungsrates	801
2.4.2.4	Revision extern.....	802
2.4.2.5	Zusammenarbeit des Verwaltungsrates	804
2.4.2.6	Verwaltungsratssitzungen.....	807
2.4.2.7	Interaktion mit externen Impulsgebern.....	811
2.4.2.8	Interpretation und Umsetzung der Aufsichtsfunktion.....	813
2.4.2.9	Explizites Wissen	815
2.4.2.10	Informationen im Führungsprozess	818
2.4.2.11	IKS.....	820
2.4.2.12	Interne Dokumente (präskriptive Dimension)	821
2.4.3	Vergleich der Gruppen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen	823
2.4.3.1	Besitzstruktur / Eigentumsverhältnisse	823
2.4.3.2	Herausforderungen durch Verbindungen & Beziehungen	824
2.4.3.3	Beschränkte Wirkung des Verwaltungsrates	826
2.4.3.4	Verwaltungsratssitzungen.....	827
2.4.3.5	Fokus und Ausrichtung des VR.....	830
2.4.3.6	Risikomanagement – Kritik und fehlender Nutzen im spezifischen Kontext	831
2.4.3.7	Dokumente.....	832
2.4.4	Vergleich der Gruppen anhand der Grösse des Verwaltungsrates.....	834
2.4.4.1	Besitzstruktur / Eigentumsverhältnisse	834
2.4.4.2	Eigentumsverhältnisse - Herausforderungen durch Verbindungen & Beziehungen.....	836
2.4.4.3	Generalversammlung der Aktionäre.....	838
2.4.4.4	Verwaltungsrat – Ausprägungen bezüglich der Zusammensetzung.....	840
2.4.4.5	Externe Revision.....	844
2.4.4.6	Einsatz von Ausschüssen	847
2.4.4.7	Geschäftsleitung.....	849
2.4.4.8	Verwaltungsratssitzungen.....	853

2.4.4.9	Informationen im Führungsprozess	857
2.4.4.10	Dokumentation	859
2.4.5	Vergleich der Gruppen anhand des Alters der Firma	861
2.4.5.1	Bedeutung der Generalversammlung der Aktionäre.....	861
2.4.5.2	Externe Revision	863
2.4.5.3	Ausschüsse	865
2.4.5.4	IKS.....	867
2.4.5.5	Compliance.....	869
2.5	Merkmalsfokussierte Fallzusammenfassungen für die Typenbildung.....	870
2.5.1	Experte_KS01	870
2.5.2	Experte_KS02	874
2.5.3	Experte_KS03	877
2.5.4	Experte_KS04	880
2.5.5	Experte_KS04*	882
2.5.6	Experte_KS05	885
2.5.7	Experte_KS06	888
2.5.8	Experte_KS06*	891
2.5.9	Experte_KS07	893
2.5.10	Experte_KS08	896
2.5.11	Experte_TS01.....	898
2.5.12	Experte_TS02.....	901
2.5.13	Experte_TS03.....	903
2.5.14	Experte_TS04.....	906
2.5.15	Experte_TS05.....	909
2.5.16	Experte_TS06.....	912
2.5.17	Experte_TS07.....	915
2.5.18	Experte_TS08.....	918
2.6	Phase 8 der Typenbildung – Zusammenhänge zwischen Typen und anderen Kategorien analysieren	921
2.6.1	Zusammenhang Typen und beschränkte Wirkung des Verwaltungsrates	921
2.6.2	Zusammenhang Typen und Informationsfluss Aktionariat.....	924

2.6.3	Zusammenhang Typen und Anforderungen und Impulse seitens Revision	926
2.6.4	Zusammenhang Typen und Revision als Anlaufstelle für Fragen	929
2.6.5	Zusammenhang Typen und Informationen im Führungsprozess	932
2.7	Codierungen	942
2.8	Kategorienhandbuch	1399
2.9	Interview-Nachbereitungen	1442
2.9.1	Experte_KS01	1442
2.9.2	Experte_KS02	1442
2.9.3	Experte_KS03	1443
2.9.4	Experte_KS04 / Experte_KS04*	1443
2.9.5	Experte_KS05	1444
2.9.6	Experte_KS06 / Experte_KS06*	1444
2.9.7	Experte_KS07	1445
2.9.8	Experte_KS08	1445
2.9.9	Experte_TS01.....	1446
2.9.10	Experte_TS02.....	1446
2.9.11	Experte_TS03.....	1447
2.9.12	Experte_TS04.....	1447
2.9.13	Experte_TS05.....	1448
2.9.14	Experte_TS06.....	1448
2.9.15	Experte_TS07.....	1449
2.9.16	Experte_TS08.....	1449
2.9.17	Experte_GT01	1450
2.9.18	Experte_GT02	1450
2.9.19	Experte_GT03	1451

1 Ausgangslage

Der Autor dieser Arbeit¹ hat in diversen Funktionen und Tätigkeiten beobachtet, dass Vorstände kleinerer organisatorischer Einheiten teilweise dazu neigen, die im Tagesgeschäft anstehenden Entscheidungen in einer Art reaktivem Modus zu fällen. Solche Verhaltensformen sind gemäss Lombriser oft auf fehlende Ressourcen und Kompetenzen zurückzuführen (2018, S. 30). So werden unter anderem die Kernaufgaben des Verwaltungsrates – wie die Oberaufsicht und Oberleitung (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716a, Abs. 1), welche zu den Hauptelementen der Corporate Governance (nachfolgend CG genannt) gehören (Erny, 1999, S. 94) – insbesondere in der Anfangsphase nach der Firmengründung nicht, oder nicht in ausreichendem Masse wahrgenommen (Warren, 2003, S. 62).

Aus einer gewissen Distanz betrachtet, überrascht dies wenig, da CG ursprünglich mit Grossfirmen (Barnes, 2011, S. 2; Forstmoser, 2004, S. 485) und der damit verbundenen Agency-Theorie assoziiert wurde. Diese befasst sich im Kern mit der Trennung von Eigentum und Kontrolle (Abor und Adjasi, 2007, S. 116). Von einer spezifischen Relevanz der CG im Kontext von KMU (kleinen und mittleren Unternehmen), welche von Grossfirmen abweichende Charakteristika aufweisen (Clasen, 1992, S. 17), wird dagegen oft nicht ausgegangen (Warren, 2003, S. 54).

2 Problemstellung

Der eingangs dargestellte Sachverhalt, dass Elemente der CG in KMU teilweise nicht, oder nicht ausreichend genutzt werden, wird durch verschiedene Aussagen untermauert. Diese konkretisieren unter anderem, dass beispielsweise der Verwaltungsrat in KMU selten zum

¹ Zugunsten der leichteren Lesbarkeit wird im folgenden Text auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet und durchgängig die männliche Form benutzt. Im Sinne der Gleichbehandlung sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten, sondern schliessen beide Geschlechter gleichermassen ein (KMU Akademie & Management AG, 2022, S. 3). Die Grundlage der vorliegenden Dissertation bildet das vom Autor eigenständig verfasste Exposé, welches am 22.06.2020 eingereicht und am 13.07.2020 verteidigt wurde. Diverse Textabschnitte, sind aus dem vorgenannten Dokument unverändert übernommen worden, unter Kenntlichmachung der darin verwendeten externen Quellen.

Einsatz kommt (Castaldi und Wortman, 1984, S. 1; Coulson-Thomas, 2007, S. 252; Hamidi und Gabrielsson, 2018, S. 86; Neville, 2011, S. 535) oder dass Lücken zwischen der Definition von Strukturen und deren effektivem Einsatz bestehen (Montemerlo et al., 2004, S. 310). Dies führt dazu, dass teilweise sogenannte Paper-Boards (Montemerlo et al., 2004, S. 296; Huse, 1994, S. 65) oder Puppen-Boards (Hilb, 2019b, S. 86) existieren, um den gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen (Gabrielsson, 2007, S. 689). Auch können ‚Rubber-Stamp Boards‘ installiert sein, welche dazu dienen, Entscheidungen des Managements zu bewilligen, ohne sie kritisch zu hinterfragen (Mellahi, 2005, S. 270-271; Pearce und Zahra, 1991, S. 136). Zudem wird aufgezeigt, dass generell und insbesondere in KMU Situationen entstehen können, in welchen einzelne Personen in Personalunion mehrere Rollen gleichzeitig ausüben (Bergmann und Fueglistaller, 2017, S. 15; Forstmoser, 2004, S. 481; Fueglistaller et al., 2017a, S. 6; Warren, 2003, S. 54; Wunderer, 1995, S. 10). In vielen KMU scheinen die konkreten Aufgaben der Boards nicht klar zu sein (Karoui et al., 2017, Kap. 1, Abs. 2)² oder es fehlt das Wissen über Governance-Praktiken bei relevanten Personen (Kozhukhovskaya, 2016, S. 139; van Gils, 2005, S. 583). Dass gemäss Hilb auf Initiative des Bundesrates Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von KMU erarbeitet wurden (2019b, S. 24), lässt darauf schliessen, dass CG im Kontext von KMU auch im politischen Umfeld als wichtig eingestuft wird. Damit vergrössert sich die Relevanz von CG in KMU weiter.

In diversen Arbeiten wird zudem die Bedeutung des Veränderungsprozesses bezüglich der Einführung und Weiterentwicklung von Governance-bezogenen Elementen hervorgehoben (Drechsler, 2010, S. 136; Küsters, 2002, S. 356), was im Rahmen des geplanten Forschungsvorhabens begleitend berücksichtigt wird.

Wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, gibt es Situationen, in welchen KMU aufgrund fehlender Kompetenzen oder Ressourcen CG oder Teile daraus nicht oder nicht in ausreichendem Masse zur Anwendung bringen und somit die Vorgaben der schweizerischen Gesetzgebung nicht erfüllen. Damit wird implizit auch auf die der CG innewohnenden Chancen, etwa die Auseinandersetzung mit der nachhaltigen Unternehmensführung (Binder et al., 2009, S. 1; Economiesuisse, 2023, S. 3), verzichtet.

² Da in der gefundenen Quelle nicht die absoluten Seitenzahlen referenziert werden, wurde die zitierte Stelle über die Kapitelnummerierung kenntlich gemacht.

3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit

KMU vernachlässigen häufig Tätigkeiten ausserhalb des operativen Geschäftes (Frey, 2016, S. 24) aufgrund fehlender Ressourcen oder Kompetenzen (Lombriser, 2018, S. 30). Im Rahmen dieser Arbeit sollen deshalb neue Erkenntnisse bezüglich der Anwendung von CG-Praktiken in Schweizer KMU gewonnen werden, indem diese nicht nur als homogene Gesamtheit untersucht werden, sondern über eine Untergliederung der KMU auch neues Detailwissen innerhalb der Untergruppen generiert werden kann.

Nachfolgend werden die durch das Forschungsvorhaben tangierten Themenfelder aufgezeigt und die Relevanz des Forschungsvorhabens wird dargelegt.

3.1 Themenfelder

Diese Forschungsarbeit behandelt im Kern die Thematik der CG. Die beispielhaft aufgeführten Definitionen nach Staud „[...] verantwortungsvolle Unternehmensführung und -überwachung [...]“ (2009, S. 1) sowie Abor und Adjasi „[...] thought of as mechanisms for establishing the nature of ownership and control of organisations [...]“ (2007, S. 113) zeigen exemplarisch, dass es keine einheitliche Definition³ gibt, worauf auch Huse hinweist (2005b, S. 42). Das zweite zentrale Themenfeld wird durch die Fokussierung der Problemstellung auf KMU vorgegeben, in welchen – wie im Kapitel Problemstellung⁴ dargelegt – Verbesserungen im Bereich von CG möglich und erforderlich sind. Da sich die Arbeit auf KMU in der Schweiz konzentriert, werden gemäss dem Schweizerischen Bundesamt für Statistik sämtliche marktwirtschaftliche Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeitende beschäftigen, als KMU definiert (2019, S. 5). Die mit der Implementierung und Handhabung einhergehenden Veränderungen in Unternehmen erfordern zudem die begleitende Berücksichtigung des Themenfeldes Change-Management (Janssen et al., 2002, S. 196).

3.2 Forschungsrelevanz

Wie eingangs gezeigt, besteht im wissenschaftlichen Umfeld Konsens darüber, dass zahlreiche KMU nicht das volle Potential von CG ausschöpfen. Hilb betont, dass sich der Entwicklungsstand der CG in Forschung und Praxis noch auf einem tiefen Niveau befindet

³ Die Arbeitsdefinition von CG wird in Kapitel 2.2.1.2 des theoretischen Teils eingeführt.

⁴ Siehe Kapitel 2 im Einleitungsteil.

(2019a, S. 11). Weitere Autoren bestätigen, dass ein Mangel an diesbezüglicher empirischer Forschung zu verzeichnen ist, in der Schweiz (Zinnöcker, 2017, S. 16) wie auch generell (Kozhukhovskaya, 2016, S. XV).

Wie im späteren Kapitel zum Forschungsstand dokumentiert wird, wurden bislang keine fundierten Forschungsergebnisse erarbeitet, welche sowohl die konkrete Umsetzung von CG in Schweizer KMU genauer analysieren als auch die möglichen Ursachen der jeweiligen Ausgestaltung dieser Systeme ermitteln. Da rein qualitative Verfahren in der Minderheit sind und die wenigen gefundenen Beiträge bezüglich der qualitativen Auswertung nicht durchgängig transparent dokumentiert⁵ sind, trägt diese Forschungsarbeit dieser Situation über einen qualitativen Ansatz Rechnung. Auch werden die einzelnen Datensätze nicht nur isoliert untersucht, sondern zusätzliche Erkenntnisse über Vergleiche von Untergruppen gewonnen. Diese Arbeit schliesst nicht mit der Analyse und Diskussion des erhobenen Datenmaterials ab, sondern basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden die Implementierung und die Handhabung einer effektiven CG in Schweizer KMU konzeptualisiert. Dadurch soll auf wissenschaftlicher Basis das Verständnis für die vorherrschende Situation, aber auch die dahinter liegenden Gründe im Rahmen einer empirischen und in der Praxis fundierten Forschung sowie einer anschliessenden Konzeptualisierung erweitert werden.

3.3 Praxisrelevanz

In diesem Kapitel werden zu Beginn inhaltliche Kernaspekte dargelegt, um die generelle Praxisrelevanz aufzuzeigen und anschliessend im volkswirtschaftlichen Kontext zu untermauern.

Auf einer allgemeinen Ebene ist CG nicht nur für Grossfirmen, sondern auch für KMU relevant (Aluchna und Koladkiewicz, 2010, S. 219; Drechsler, 2010, S. 106; Schwarz, 2003, S. 490) und kann einen Mehrwert generieren, um Letztere beispielsweise in ihrem schnellen Wachstum zu unterstützen (Abor und Adjasi, 2007, S. 117). Daneben gibt es CG-bezogene rechtliche Vorgaben, die auch von KMU zu beachten sind und nachfolgend dargelegt werden. Die schweizerische Bundesgesetzgebung schreibt vor, dass die Oberleitung und Oberaufsicht zu den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates einer Aktiengesellschaft gehören (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716a, Abs. 1). Da der Gesetzgeber jedoch keine weiteren Konkretisierungen vornimmt, bedeutet dies, dass die

⁵ Siehe Kapitel 1 im theoretischen Teil.

gleichen Vorgaben sowohl bei Grossfirmen als auch bei sämtlichen KMU in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft zur Anwendung kommen. Somit kann etwa die Tatsache, dass in einzelnen Firmen Gremien wie der Verwaltungsrat nur in Entsprechung zur Gesetzgebung existieren (Gabrielsson, 2007, S. 689), zu einer Chance für solche Betriebe werden. Durch die adäquate Anwendung von CG-Praktiken kann der Unternehmenserfolg nachhaltig gesteigert werden (Economiesuisse, 2023, S. 3). Beispielsweise wird durch die zugrunde liegenden Schutzmechanismen der Zugang zu Fremdkapital erleichtert (Welge und Witt, 2013, S. 196.; Raschig, 2004, S. 129) und durch weiterführende Offenlegungspraktiken lässt sich das generelle Vertrauen steigern (Küsters, 2002, S. 360). 20,1 % aller schweizerischen Unternehmen haben die Rechtsform einer Aktiengesellschaft und 18,2 % diejenige einer GmbH⁶, womit die oben genannte gesetzliche Verpflichtung des Boards für die Oberleitung und Oberaufsicht resp. Aufsicht im Falle der GmbH obligatorisch ist. Diese beiden Rechtsformen zusammen haben innerhalb der KMU-Untergruppen bezogen auf den Industriesektor einen Anteil von bis zu 97 %⁷. Mit den Ausführungen von Böckli, gemäss welchen KMU in allen Volkswirtschaften eine überragende Rolle spielen (2014, S. 524), wird die Relevanz dieses Vorhabens auch über die Landesgrenzen hinweg betont.

⁶ Siehe Kapitel 2.1.2 im theoretischen Teil.

⁷ Siehe Tabelle 2 in Kapitel 2.1.2 im theoretischen Teil.

4 Zielstellung der Dissertation

4.1 Haupt- und Teilzielstellungen

In Kapitel 4.1.1 wird die Hauptzielsetzung erarbeitet. Darauf aufbauend werden in den Kapiteln 4.1.2 bis 4.1.4 die jeweiligen Teilzielsetzungen abgeleitet.

4.1.1 Hauptzielstellung

Der weitere Erkenntnisbedarf in Kombination mit den vorgenannten Themen wurde im Kapitel Forschungsrelevanz dargelegt und durch verschiedene Quellen aus Wissenschaft und Praxis expliziert (Hilb, 2019a, S. 11; The Association of Chartered Certified Accountants, 2015, S. 10). Während die Schweizer KMU bislang bezüglich CG nicht grundlegend bottom-up untersucht worden sind, fällt auf, dass die bisherige Forschung auf die theoretisch fundierte Ausgestaltung von CG konzentriert war, statt weitere Aspekte wie diejenigen der Implementierung und Handhabung in den Untersuchungen zu berücksichtigen. Dadurch lassen sich auch Erkenntnisse darüber erlangen, wie verschiedene Unzulänglichkeiten wie Paper-Boards (Böhler et al., 2012, S. 91; Gabrielsson, 2007, S. 689) inskünftig verhindert werden können und wie sich generell eine Steigerung der Effektivität von CG innerhalb der KMU erreichen lässt. Um diesem Defizit entgegenzuwirken, gründen die hierfür erforderlichen Informationen auf einem Datenmaterial, welches direkt in der Praxis erhoben wird. Durch einen Bottom-up-Ansatz sollen neue Erkenntnisse erlangt werden, um auf diesen aufbauend eine Konzeptualisierung bezüglich der Implementierung und Handhabung einer effektiven CG für KMU zu erarbeiten.

Forschungsfragen qualitativer Forschung sind breiter und weniger spezifisch (Corbin und Strauss, 2015, S. 34), können sich bis zum Analyseprozess noch leicht verändern und haben damit im Gegensatz zur quantitativen Forschung nicht zwingend einen statischen Charakter (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 106-107; Corbin und Strauss, 2015, S. 371). Entsprechend wird auf Basis des bisher dargelegten Sachverhaltes, nachfolgend die initiale Forschungsfrage präsentiert:

Wie sind die Implementierung und die Handhabung zu konzeptualisieren, um Corporate Governance⁸ effektiv in Schweizer KMU zu verankern?

⁸ Da es sich hierbei um die zentrale Fragestellung handelt, wurde der Begriff Corporate Governance nicht mit der bereits eingeführten Abkürzung ersetzt. Ebenfalls wurde zur Erhöhung der Lesbarkeit des Inhaltsverzeichnisses

4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellungen

Im theoretischen Teil soll durch eine umfassende Aufarbeitung und Gegenüberstellung der Zugang in diese wesentlichen Themenfelder⁹ und relevanten Nebenaspekte sichergestellt werden. Diese Grundlagen bilden das Fundament sowohl für die späteren Ausführungen wie auch für den Leitfaden (Gläser und Laudel, 2009, S. 115; Bogner und Menz, 2002, S. 37) und die A-priori-Kategorien¹⁰ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 102) resp. die theoretisch begründeten Kategorien (Mayring, 2022, S. 96) für die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse. Des Weiteren soll in dieser Dissertation im Rahmen der theoretischen Aufarbeitung das Themenfeld der CG in einer in dieser Form noch nicht dagewesenen Breite aufbereitet werden. Dadurch soll einerseits sichergestellt werden, dass die vorgenannte theoretische Durchdringung umfassend ist, und andererseits soll ein neuer, ganzheitlich ausgelegter Zugang ermöglicht werden, welcher in allen Teilen der Arbeit die erforderlichen Grundlagen zur Verfügung stellt. Auf diese Weise soll ein wesentlicher Beitrag geleistet werden, indem ein Überblick bereitgestellt wird, welche Aspekte, Mechanismen und Systeme sich unter dem Begriff der CG subsummieren lassen, und damit helfen, über einen übersichtlichen Zugang das Verständnis bezüglich des Begriffs (Welge, 2011, S. 201) zu erhöhen.

4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellungen

Im Rahmen dieser Arbeit werden die CG-Praktiken von Schweizer KMU untersucht. Indem diese nicht ausschliesslich als homogene Gesamtheit betrachtet, sondern zusätzlich untergliedert werden, soll auch durch Vergleiche zwischen den Untergruppen der KMU weiteres Detailwissen generiert werden.

Verantwortliche in KMU neigen dazu, sich infolge von Zeitmangel auf das operative Geschäft zu konzentrieren (Frey, 2016, S. 24). Dadurch kann bei diesen Unternehmen eine ablehnende Haltung gegenüber der Thematik auftreten. Deshalb soll über einen deduktiv-induktiven

bei der ersten Verwendung des vorgenannten Begriffes innerhalb einer Überschrift der Begriff ausgeschrieben und zum besseren Verständnis die Abkürzung analog zur Einführung in der Ausgangslage dargestellt (siehe Überschrift des Kapitels 2.2).

⁹ Siehe Kapitel 3.1 im Einleitungsteil.

¹⁰ Kategorien sind in den Sozialwissenschaften „[...] das Ergebnis der Klassifizierung von Einheiten [...]“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 53) und werden in der Gesamtheit aller Kategorien zu einem Kategoriensystem (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 61).

Ansatz der Praxisbezug und damit die Akzeptanz gegenüber den angestrebten Ergebnissen erhöht werden. Dies wird erreicht, indem für die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (siehe Kapitel 1.2.2 im empirischen Teil) Kategorien theoriebasierend abgeleitet und anschliessend anhand des in der Praxis generierten Datenmaterials induktiv erweitert werden. Die Erkenntnisse aus dem empirischen Teil (Ist-Zustand) werden denen aus dem Theorieteil (theoretischer Soll-Zustand) gegenübergestellt, um mögliche Differenzen, aber auch die dafür ursächlichen Gründe zu ermitteln und damit die Basis für die nachfolgende Konzeptualisierung zu legen.

4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellungen

Dass es Zusammenhänge zwischen dem Umsetzungsgrad von CG-Empfehlungen und Faktoren wie der Mitarbeiterzahl gibt, konnte bereits in Studien auf quantitativer Basis ermittelt werden (Steger und Stiglbauer, 2016, S. 500). Entsprechend werden im gestaltungsgeleiteten Teil auf Basis der im empirischen Teil gewonnenen Erkenntnisse, aber auch weiterer Einflüsse wie den vorgenannten, unter Berücksichtigung von Change-Management die Implementierung und Handhabung einer effektiven CG für KMU konzeptualisiert. Ebenso sollen Empfehlungen für die Forschung abgeleitet werden, um inskünftig die KMU in ihrer Heterogenität besser erforschen zu können.

4.2 Erwartete neue Ergebnisse/Erkenntnisse

In diesem Kapitel werden die erwarteten neuen Erkenntnisse aufgezeigt und es wird eine inhaltliche Abgrenzung vorgenommen.

4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt

Die Grundlage für den empirischen Teil ist ein Datenkorpus, welcher direkt in Schweizer KMU erhoben wird. Es sollen neue Erkenntnisse gewonnen werden, indem das Datenmaterial den Ausgangspunkt der weiteren Untersuchungen und der darauf aufbauenden Konzeptualisierung bildet – im Gegensatz zu früheren Vorhaben, die vermehrt theoretisch entwickelte Elemente und Konzepte erarbeiteten und das Ergebnis dann im Feld testeten (siehe Kapitel 1.1 in den Anlagen). Im Bereich der Methodik unterscheidet sich diese Arbeit dadurch deutlich von anderen, indem der Fokus auf den qualitativen Ansatz gerichtet ist. Neben der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse kommt auch eine typenbildende qualitative Inhaltsanalyse zum Einsatz. In dieser wird durch Fallkontrastierung

und Fallvergleiche die Möglichkeit geschaffen, weitere Einsichten zu gewinnen (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 179) und damit das Verständnis aus wissenschaftlicher Sicht zu erhöhen.

4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils

Im theoretischen Teil wird der Fokus auf folgende wesentliche Aspekte gerichtet. Einerseits soll neben der Darlegung der ausgewiesenen Themenfelder das umfangreiche Themenfeld CG übersichtlich strukturiert werden, um einen Überblick über die relevanten Dimensionen zu schaffen. Andererseits soll diese Aufarbeitung als Grundlage für die Erarbeitung des Interviewleitfadens und die Ableitung des Kategoriensystems, wie auch für den geplanten Vergleich des empirisch zu ermittelnden Ist-Zustands mit dem theoretischen Soll-Zustand dienen.

4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils

Im empirischen Teil wird die Vielfalt der Schweizer KMU bezüglich der Umsetzung von CG erfasst. Auf Basis des ermittelten Ist-Zustandes soll vor dem Hintergrund des Theorieteils erarbeitet werden, in welchen Bereichen Abweichungen vorhanden sind und ob innerhalb der KMU Gruppen gebildet werden können, welche bezüglich gewisser Eigenschaften Ähnlichkeiten aufweisen.

4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils

In diesem Teil sollen unter Einbezug der theoretischen und empirischen Erkenntnisse der vorherigen Teile die Implementierung und Handhabung für eine effektive Verankerung von CG konzeptualisiert werden. Das Endergebnis besteht in einem konzeptuellen Rahmen, welcher Schweizer KMU im Umgang mit CG unterstützen soll. Durch neue wissenschaftliche Erkenntnisse sollen für die Forschung Einsichten erwachsen, die dazu beitragen, KMU inskünftig differenzierter untersuchen zu können.

4.3 Inhaltliche Abgrenzung

Ein zentraler Aspekt des geplanten Vorhabens ist, dass grundsätzlich alle Firmen der Gruppe der schweizerischen KMU¹¹ untersucht werden können und Vergleiche der Untergruppen

¹¹ Gemäss Schweizerischem Bundesamt für Statistik sind all jene Firmen den KMU zuzuordnen, welche weniger als 250 Mitarbeitende haben (2019, S. 5).

untereinander angestrebt werden. Der empirische Teil basiert dabei auf den zum Zeitpunkt der Interviewdurchführung geltenden gesetzlichen Grundlagen. Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung, und damit in Abgrenzung zu bestehenden Arbeiten, erfolgt neben der empirischen Untersuchung auch eine Konzeptualisierung der Implementierung und der Handhabung einer effektiven CG für Schweizer KMU unter Berücksichtigung von Change-Management. Wie in Kapitel 2.1.2 des theoretischen Teils begründet wird, beschränkt sich die Untersuchung im Rahmen dieses Forschungsvorhabens auf die Rechtsform der Aktiengesellschaft im Wissen um die Übertragbarkeit der wesentlichen Erkenntnisse.

5 Aufbau der Dissertation

Im theoretischen Teil werden die Grundlagen dargelegt, welche in einer Übersichtsgrafik über das Themenfeld der CG, einem Interviewleitfaden und einem Kategoriensystem für die geplante inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse münden. Im Anschluss daran werden im empirischen Teil nach der Ableitung des Interviewleitfadens, Experteninterviews geführt und ausgewertet. Durch Vergleiche von Untergruppen, die Entwicklung einer Typologie wie auch die Vergleiche des empirisch ermittelten Ist-Zustandes der Governance-Praktiken mit dem theoretischen Soll-Zustand werden strukturelle Merkmale analysiert, um die geplante Konzeptualisierung im Gestaltungsteil praxisgerecht ableiten zu können. Der Aufbau der Dissertation wird in der nachfolgenden Grafik visualisiert.

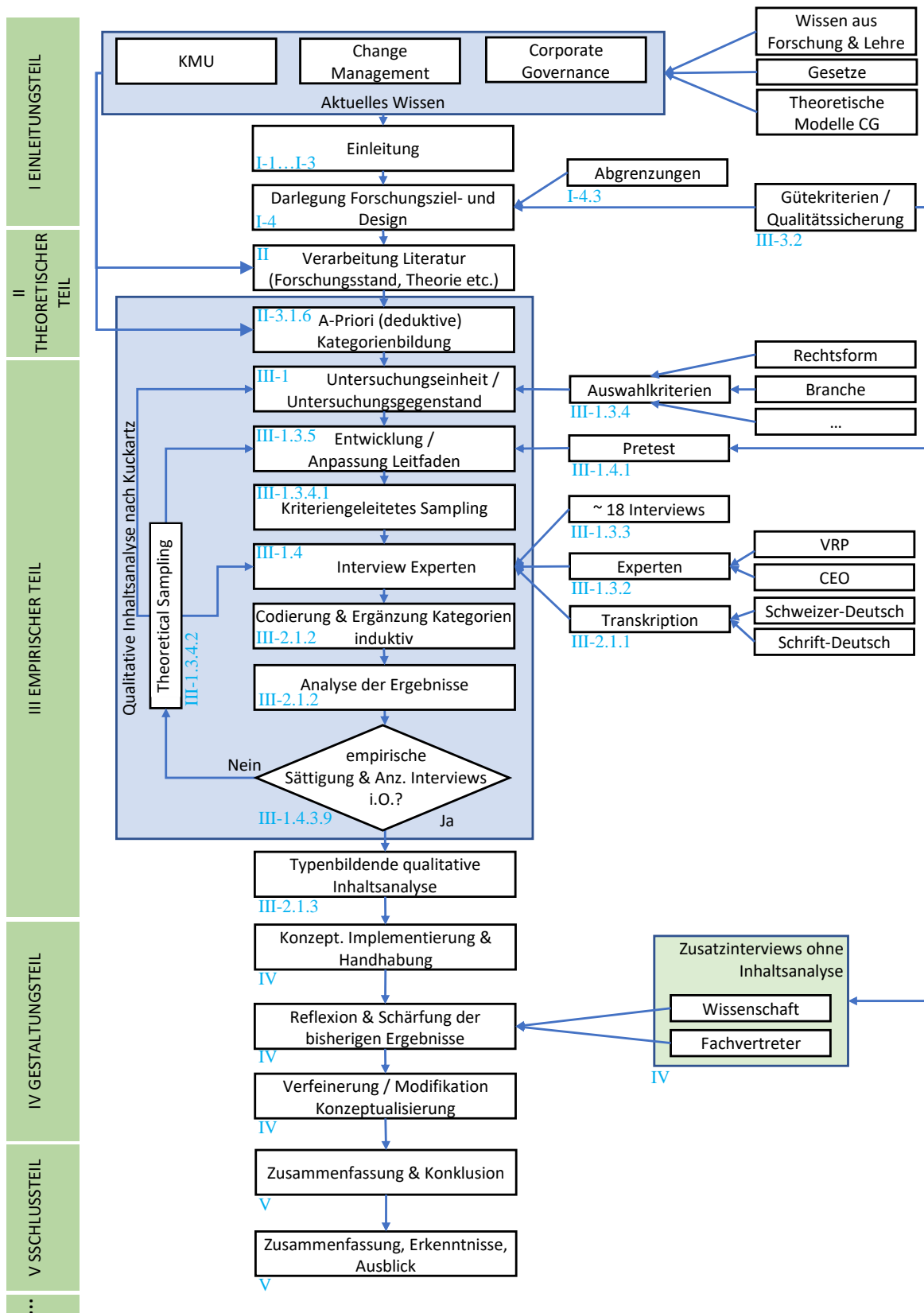


Abbildung 1: Überblick Forschungsprozess. (Quelle: Eigene Darstellung).

II THEORETISCHER TEIL

1 Stand der Forschung

1.1 Ermittlung Stand der Forschung

Nach der Beschreibung des Recherchevorgehens und des Standes der Forschung wird die Forschungslücke abgeleitet. Im Anschluss werden die theoriegeleiteten Fragestellungen entwickelt, welche im Rahmen der theoretischen Ausführungen behandelt werden.

1.1.1 Recherchevorgehen

Das Kernvorgehen für die Recherche nach relevanter Literatur wurde in Anlehnung an die Ausführungen von Döring und Bortz durchgeführt, indem Datenbankabfragen anhand zuerst systematisch ermittelter Kernbegriffe durchgeführt wurden (2016b, S. 158). Für die Nachvollziehbarkeit wurde ein eigens erarbeitetes Logbuch geführt, in welchem diverse Parameter erfasst wurden, beispielsweise der Zeitpunkt der Datenbankabfrage, die verwendeten Suchbegriffe und Parametervorgaben zur Eingrenzung der Suchergebnisse.

Es wurden im Wesentlichen die nachfolgend aufgeführten primären Suchbegriffe und ihre Kombinationen, inkl. ihrer englischen Übersetzung (Döring und Bortz, 2016b, S. 158), zum Einsatz gebracht, nachdem diese zuvor systematisch verdichtet worden waren: Corporate Governance, KMU, Verwaltungsrat, Governance, Oberaufsicht, Führung, Aufsicht.

Für eine internationale Verortung des Forschungsstandes wurden mit Google Scholar, Worldcat und ResearchGate internationale Datenbanken abgefragt, um auch relevante Beiträge aus anderen Ländern auffinden und berücksichtigen zu können. Durch die Verwendung mehrerer Datenbanken mit gleichen Suchbegriffen konnte auch die Wahrscheinlichkeit eines unbewussten „Publication-Bias“¹² reduziert werden. Für die Recherchen wurden die unten aufgelisteten Datenbanken durchsucht:

1. Google Scholar (<https://scholar.google.ch>)
2. Swiscovery (<https://www.swiscovery.slsp.ch>)
3. Worldcat (<https://www.worldcat.org>)
4. BASE (<https://www.base-search.net>)

¹² Der „Publication-Bias“ beschreibt einen verzerrenden Effekt, der vorliegt, wenn verschiedene Lesergruppen, beispielsweise Forscher, durch eine Publikationsselektion eine Präferenz für statistisch signifikante Ergebnisse haben (Stanley, 2005, S. 309).

Zum Quellenbezug und zum Zwecke des Abgleichs und der Verfeinerung der Rechercheergebnisse wurden des Weiteren folgende Datenbanken ergänzend genutzt:

5. EBSCOhost – Business Source Complete (web.a.ebscohost.com)
6. ResearchGate (https://www.researchgate.net)
7. Emerald (https://www.emerald.com)
8. JSTOR (https://www.jstor.org)

Die durch die Datenbankabfragen erzielten Trefferlisten wurden anhand der verfügbaren Informationen beurteilt, um die für dieses Forschungsvorhaben relevanten Beiträge ermitteln zu können. Da die Auswahl an relevanten Beiträgen stark eingeschränkt war, wurden neben Dissertationen – als Ergänzung, jedoch mit weniger Gewichtung – auch der Thematik nahe liegende Dokumente und Beiträge mit einem Ranking bis zur Stufe ‚B‘ aufgenommen und beurteilt, welche gemäss dem VHB (Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.) immer noch als „wichtige und angesehene wissenschaftliche BWL-Zeitschriften“ eingestuft werden (<https://vhbonline.org/vhb4you/vhb-jourqual/vhb-jourqual-3> [abgefragt am: 24.02.2020]).

Als Ergänzung zum oben beschriebenen umfassenden Recherchevorgehen wurde einerseits mittels der Internetsuchmaschine Google nach im Themenbereich tätigen Institutionen recherchiert, um deren Webseiten auf weitere Publikationen zu untersuchen. Andererseits wurden unter Google Scholar ‚Alerts‘ mit den Begriffskombinationen der oben genannten Suchbegriffe eingerichtet, um neben der aktiven Recherche laufend proaktiv über neue Einträge der Suchmaschinenindexierung informiert zu werden.

Während des Forschungsvorhabens wurden die Recherchen gezielt wiederholt, um dadurch auch Arbeiten berücksichtigen zu können, welche zum Zeitpunkt der Erstrecherchen noch nicht veröffentlicht waren und während des Entstehungsprozesses der Dissertation publiziert wurden.

Die beschafften Quellen wurden im Literaturverwaltungsprogramm Citavi eingepflegt, strukturiert, bewertet und verwaltet.

1.1.2 Beschreibung des Stands der Forschung

Nachfolgend wird basierend auf dem tabellarischen Überblick¹³ eine Beschreibung derjenigen relevanten Arbeiten vorgenommen, welche zu Kernaspekten dieses Forschungsvorhabens grösstmögliche Berührungspunkte aufweisen. Begonnen wird mit den Arbeiten aus der Schweiz, um im Anschluss auch Arbeiten in weiteren Ländern zu beleuchten und damit das aktuelle Vorhaben in einem internationalen Kontext zu verorten.

Die Dissertation von Zinnöcker beschäftigt sich mit CG-Praktiken in der Versicherungsbranche und erarbeitet einen Umsetzungsleitfaden (2017, S. 438). Ebenfalls eine anwendungsorientierte Ausrichtung weist die Dissertation von Nötzli Breinlinger auf, in welcher für Firmen mit bis zu 499 Mitarbeitenden (2006, S. 133) ein erarbeitetes Bewertungsmodell für situative CG vorgestellt wird (2006, S. 231). Demgegenüber hat die Dissertation von Spielmann einen übergeordneten Charakter, indem internationale CG-Empfehlungen für KMU-Betriebe unter Vernachlässigung von Mikrounternehmen erarbeitet werden (2012, S. 30). In weiteren Arbeiten wird der Fokus auf Akteure und Organe im Zusammenhang mit CG gerichtet, jedoch ohne Bezug zu KMU (Koller Lorenz, 2010, S. 163-165; Wälchli, 2009, S. 80-81). In diesem Zusammenhang ebenfalls zu erwähnen ist ein Dokument von Binder et al., das Best-Practice-Empfehlungen für KMU präsentiert, dessen Entstehungsprozess jedoch nicht dokumentiert ist (2009, S. 1).

1.1.3 Einbezug Internationalität / internationale Forschung

Auch im internationalen Raum sind verschiedene Strömungen der CG-Forschung zu erkennen. Es entsprach der Zielsetzung einzelner Arbeiten, landesspezifische CG-Empfehlungen für KMU in Frankreich (Kozhukhovskaya, 2016, S. 236) oder einen spezifischen Kodex für KMU mit der Rechtsform der GmbH in Österreich (Drechsler, 2010, S. 198-200) zu entwickeln. In weiteren Arbeiten wurde ein Bewertungsmodell mit einem nachgelagert entwickelten Code of Best Practice für Familienunternehmen erarbeitet (Ulrich, 2011, S. 319) oder die Eignung existierender Empfehlungen für KMU untersucht (Barnes, 2011, S. 9; Clarke und Klettner, 2010, S. 23). Weitere Veröffentlichungen konzentrieren sich auf die Untersuchung von CG im Allgemeinen (Welge und Witt, 2013, S. 185), aber auch auf Strukturen und Aspekte im Detail

¹³ Zu den recherchierten Quellen ist eine gruppierte und chronologisch sortierte Übersichtstabelle mit detaillierteren Informationen in Kapitel 1.1 in den Anlagen abgelegt.

oder vergleichen deren Implementierung (Pahlevi und Nooryantono, 2021, S. 249). So werden beispielsweise bei KMU¹⁴, aber auch ohne Einschränkungen hinsichtlich der Unternehmensgrösse, die vorhandenen Strukturen teilweise in Abhängigkeit von Parametern wie Eigentümerstruktur und Firmengrösse untersucht (Aluchna und Koladkiewicz, 2010, S. 233-234; Staud, 2009, S. 243-246; Montemerlo et al., 2004, S. 310) oder es wird der Familieneinfluss auf die vorherrschende Vertrauenssituation anhand der Aufgabenschwerpunkte der Aufsichtsgremien analysiert (Tänzler, 2013, S. 31).

Weitere Arbeiten befassen sich beispielsweise mit dem Einfluss des nicht der Familie angehörenden Managements auf vorgenannte Strukturen und geben anschliessend Empfehlungen für den Planungsprozess zur Entwicklung von CG ab (Gubitta und Gianecchini, 2002, S. 277) oder untersuchen charakteristische Merkmale auf der Leitungsebene (van Gils, 2005, S. 583).

1.2 Forschungslücke

Nachdem in diesem Kapitel zunächst die Forschungslücke auf Basis des erarbeiteten Forschungsstandes abgeleitet wird, folgt in Kapitel 1.3 die Herleitung der theoriegeleiteten Fragstellungen, welche anschliessend in Kapitel 2 des Theorieteils bearbeitet werden.

Viele der im vorherigen Kapitel diskutierten Arbeiten analysieren Zusammenhänge wie den Einfluss des Board of Directors¹⁵ auf die Performance der jeweiligen Organisation (Warren, 2003, S. 58), wodurch die CG-Forschung zu grossen Teilen auf die quantitative Methodik fokussiert ist (Böhrer et al., 2012, S. 119). Auch fällt auf, dass für die Untersuchungen der Gruppe der KMU oft eine Grenze anhand der Mitarbeiterzahl definiert wird; danach werden alle Unternehmen, welche dieses Kriterium erfüllen, mit den gleichen Fragen konfrontiert und es werden kaum Vergleiche innerhalb dieser Gruppen angestellt. Nicht selten werden Kleinstunternehmen aus der Untersuchung ausgeklammert, beispielsweise mit der Begründung, dass bei diesen in der Regel keine Governance-Probleme bestünden (Spielmann, 2012, S. 30). Demgegenüber halten Welge und Witt fest, dass Agency-Probleme auftauchen können, sobald Eigentum und Management nicht mehr der gleichen Person zuzuordnen sind

¹⁴ In diversen internationalen Studien werden weitere Definitionen von KMU aufgegriffen, wodurch im jeweiligen Kontext teilweise auch Firmen mit mehr als 249 Mitarbeitenden noch den KMU zugeordnet werden.

¹⁵ In diesem Forschungsvorhaben werden die Begriffe ‚Board‘, ‚Board of Directors‘ und ‚Verwaltungsrat‘ synonym verwendet. Siehe dazu auch: Eling und Pankoke, 2014, S. 154; Hilb et al., 2013, S. 6; Zinnöcker, 2017, S. 16.

(2013, S. 187). Entsprechend können diesbezügliche Untersuchungen auch für Kleinstunternehmen relevant sein.

Keine der gefundenen Arbeiten untersucht grundlegend mit einem qualitativen Ansatz, ob es spezifische Strukturmerkmale der CG innerhalb der KMU gibt, welche sich beispielsweise in Funktion der Mitarbeiterzahl oder anderer Parameter ändern. Dies erstaunt umso mehr, als ausserhalb der KMU belegt ist, dass sich Governance-Praktiken in Funktion spezifischer Parameter ändern und so beispielsweise mit zunehmender Grösse von Firmen stärker formalisiert werden (Zinnöcker, 2017, S. 437).

Die Empfehlungen „Best Practice im KMU“ von Binder et al. weisen einen Bezug zum untersuchten Bereich auf, sind jedoch für Aktiengesellschaften mit 10 bis 500 Mitarbeitenden vorgesehen (Binder et al., 2009, S. 1) und wurden im Rahmen einer Masterarbeit analysiert (Spielmann, 2009, S. ii). Hierzu wurden Experten und Exponenten aus der Praxis in Bezug auf allfällige Verbesserungen der vorgenannten Empfehlungen befragt. Die Datenauswertung der dieser Arbeit zugrunde liegenden Interviews wird wie folgt beschrieben: „[...] wurden die einzelnen Interviews zusammengefasst und miteinander verknüpft“ (Spielmann, 2009, S. 61), jedoch wird keine konkrete Methodik dargelegt. Ebenfalls im Rahmen einer Masterarbeit hat Jakovlev qualitative Untersuchungen im Zusammenhang mit CG durchgeführt. Neben der Tatsache, dass der Analyseprozess nicht nachvollziehbar dokumentiert worden ist (2020, S. 33), wurden generell private Firmen untersucht, diese jedoch nicht weiter mit nachvollziehbaren Kriterien eingegrenzt (2020, S. 30-31). Die Arbeit von Pahlevi und Nooryantono betrachtet Aspekte der Implementierung von CG, jedoch nicht beschränkt auf KMU und nur oberflächlich (2021, S. 249). Auch die in der Zwischenzeit revidierte Version des „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“, welche unter anderem Ergänzungen in den Bereichen Compliance, Unternehmenskultur, Regelung von Interessenkonflikten sowie der Zusammensetzung des Verwaltungsrates vornimmt (Economiesuisse, 2023, S. 3), legitimiert das Forschungsvorhaben durch veränderte Rahmenbedingungen zusätzlich. Dass nicht nur die Anwendung von CG-Richtlinien, sondern auch deren Entwicklung und Implementierung von wissenschaftlichem Interesse ist, zeigt die Arbeit von Zinnöcker, in welcher diese Aspekte mit Bezug auf die Versicherungsbranche und nicht auf KMU fokussiert adressiert worden sind, um einen ‚Best-Practice-Leitfaden‘ zu entwickeln (2017, S. 437-438). Bismark analysierte in seinem Forschungsprojekt den Umsetzungsstand von CG in KMU eines Entwicklungslandes (Ghana), wobei Firmen mit dreissig bis neunundneunzig Mitarbeitern in die Untersuchung eingeschlossen wurden (Bismark, 2021, S. 81). Der qualitative Anteil wurde

eingesetzt, um die Grundlagen für die quantitativen Erhebungen zu erarbeiten, und bedient sich des Samplings in Form des Schnellballverfahrens (2021, S. 148). Dieses birgt die Gefahr der systematischen Verzerrung, da es sowohl Berührungspunkte zwischen den befragten Personen gibt als auch nicht sichergestellt ist, dass theoretisch relevante Fälle untersucht werden (Akremi, 2022, S. 413-414). Der Autor sieht eine allfällige Generalisierung der Erkenntnisse eingeschränkt auf Entwicklungsländer in Afrika (Bismark, 2021, S. 149).

Aufgrund der vorgenannten Ausführungen ist festzustellen, dass die Thematik der CG im Bereich der KMU generell, aber auch mit besonderem Blick auf deren Einführung und Handhabung von wissenschaftlicher Relevanz ist. Eine Untersuchung innerhalb der KMU mit besonderem Fokus auf die Hauptuntergruppen (Mikro-, Kleinst- und mittlere Unternehmen) führt zu zusätzlichem Erkenntnisgewinn. Damit soll über dieses Forschungsvorhaben ein tieferer Einblick in die KMU gewonnen werden, um zu ermitteln, wie sich die aktuelle Praxis bezüglich CG beschreiben lässt, und anhand dieser Erkenntnisse eine Konzeptualisierung für die Implementierung und Handhabung entwickeln zu können.

1.3 Theoriegeleitete Fragestellungen

In diesem Kapitel werden auf Basis, der im Einleitungsteil formulierten, theoriegeleiteten Zielstellungen und der Erkenntnisse aus den bisherigen Kapiteln die theoriegeleiteten Fragestellungen hergeleitet, welche mit Kapitel 2 des Theorieteils beantwortet werden. Hierbei nimmt das Hauptthemenfeld CG am meisten Raum ein, um es in einer bisher so nicht dagewesenen Form ganzheitlich zu erfassen und darauf aufbauend eine umfassende Ableitung der Kategorien und der nachfolgenden Konzeptualisierung der Implementierung sicherstellen zu können. Das so gelegte Fundament bildet die Grundlage, auf welcher die nachfolgend abgeleiteten Fragestellungen diskutiert und beantwortet werden.

Wegen der vielfältigen und uneinheitlichen Handhabung des Begriffes ‚Corporate Governance‘ (Connelly et al., 2010, S. 1561; Kendall und Kendall, 1998, S. 18; Makhala, 2019, S. 4), aber auch aufgrund der Schwierigkeit, diesen treffend zu umschreiben (Anand, 2008, S. 77) oder zu definieren (Du Plessis et al., 2018, S. 4; Durst und Henschel, 2014, S. 18; Rott, 2006, S. 3; SwissBoardForum, 2019, S. 33; Welge, 2011, S. 201), wird ein besonderer Fokus darauf gerichtet, dieses Themenfeld umfassend zu durchdringen und zu strukturieren. Damit stellt sich folgende Frage:

Frage T-1:

Welche wesentlichen Aspekte gehören zum Themenfeld der Corporate Governance und wie können diese strukturiert werden?

Der Kern der CG wird im geschichtlichen Kontext ursprünglich im Zusammenhang mit Agency-Problemen gesehen, welche sich durch die Trennung von Eigentum und Kontrolle ergeben (Welge und Witt, 2013, S. 187). Da zwischenzeitlich weitere theoretische Zugänge zur CG entstanden und für das Gesamtverständnis zu berücksichtigen sind (Daily et al., 2003, S. 372) und die dominante Rolle der Agency-Theorie in der CG-Forschung teilweise kritisiert wird (Zinnöcker, 2017, S. 69), sollen diese weiteren theoretischen Ansätze beleuchtet und in Bezug auf ihre Relevanz hinsichtlich der CG für KMU beurteilt werden. Damit stellt sich folgende Frage:

Frage T-2:

Welches sind die relevantesten theoretischen Modelle im Kontext der Corporate Governance und welche Bedeutung haben diese in Bezug auf KMU?

Wie im Stand der Forschung dargelegt werden konnte, ist im Bereich der CG-Forschung mit Bezug auf KMU ein Nachholbedarf vorhanden. Da jedoch die Anfänge der CG-Forschung bis ins Jahr 1961 zurückreichen (Li et al., 2018, S. 45), soll auf die bisherigen Erkenntnisse und gezogenen Lehren zurückgegriffen werden, um die Stärken und das Verbesserungspotential herauszuarbeiten, welche im Kontext der Schweizer KMU relevant sind.

Frage T-3:

Welche Stärken und welches Verbesserungspotential bezüglich Corporate-Governance-Praktiken sind generell festzustellen und wie ist deren Bedeutung für KMU zu beurteilen?

Ursprünglich wurde CG mehrheitlich mit grossen Firmen in Verbindung gebracht (Abor und Adjasi, 2007, S. 116). Da es in KMU oft an Ressourcen (Frey, 2016, S. 24) und an spezifischen CG-Kenntnissen (Brunner, 2019, S. 1) mangelt, muss davon ausgegangen werden, dass gewisse Anpassungen bezüglich der Ausgestaltung der CG in KMU erforderlich sind (Müller et al., 2021, S. 907-908). Dies ist zu berücksichtigen, um letztlich die in der Forschungsfrage erwähnte Effektivität erreichen zu können.

Frage T-4:

Welche Aspekte bezüglich der primär auf Grossfirmen ausgerichteten Corporate-Governance-Konzepte sind für eine effektive Corporate Governance in KMU zentral?

Wie im Einleitungsteil bereits dargelegt, sollen auch veränderungsbezogene Aspekte innerhalb der KMU angemessen berücksichtigt werden, um Erkenntnisse dazu im Rahmen der Konzeptualisierung der Implementierung ergänzend einfließen lassen zu können.

So sollen Kernelemente des erforderlichen Veränderungsprozesses, wie der Umgang mit Widerständen auf relevanten Ebenen, für die Konzeptualisierung der Implementierung Berücksichtigung finden. Eine mögliche Ursache von Widerständen besteht nach Lauer darin, dass bei gewissen Personen eine Abwehrreaktion gegenüber Fremdem auftreten kann (2021, S. 45). Entsprechend muss damit gerechnet werden, dass auch auf Managementstufe im Kontext des geplanten Forschungsvorhabens Widerstände auftreten können, weil gemäss Malik bei Führungskräften ein Defizit an Knowhow bezüglich der CG-Thematik vorhanden sein kann (1999, S. 35).

Frage T-5:

Wie lässt sich der Veränderungsprozess generell und im Kontext der Implementierung von CG in Schweizer KMU konzeptualisieren?

Nachdem im Theorieteil des geplanten Forschungsvorhabens die vorgenannten Fragestellungen beantwortet sind und damit die theoretische Durchdringung des Forschungsgegenstandes erfolgt ist, welche als Gütekriterium qualitativer Sozialforschung verstanden wird (Strübing et al., 2018, S. 91), sollen aus den gewonnenen Erkenntnissen die Basiskategorien für die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse abgeleitet werden.

Frage T-6:

Welches sind die Kategorien, welche deduktiv aus der verfügbaren Literatur abgeleitet werden können und im Anschluss an das Datenmaterial heranzutragen sind?

2 Theoretische Ausführungen

Nach der Erarbeitung der theoretischen Grundlagen in diesem Kapitel werden die empiriegeleiteten Fragestellungen unter Berücksichtigung der aus diesem Kapitel gewonnenen Erkenntnisse abgeleitet, um die Zielstellungen¹⁶ zu erreichen. Durch die Darlegung der theoretischen Grundlagen soll des Weiteren der Handlungsregel aus der Hermeneutik entsprochen werden, gemäss welcher im Zusammenhang mit dem Verstehen von qualitativen Daten das jeweilige Vorverständnis darzulegen ist (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 27).

Zu Beginn werden die zentralen Begrifflichkeiten (CG, KMU und Change-Management) eingeführt, um die Grundlagen für die nachfolgende Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellung zu schaffen. Da es das Ziel dieser Arbeit ist, die Implementierung und Handhabung von CG zu konzeptualisieren, reicht es nicht aus, sich auf einer normativen Ebene mit der Thematik von CG auseinanderzusetzen, sondern es sind detaillierte Aspekte und Elemente dieses Themenfeldes einzuführen und zu diskutieren. In der Literatur uneinheitlich verwendete zentrale Begrifflichkeiten werden ebenfalls eingeführt und diskutiert. Entsprechend wird der Aufarbeitung und Einführung von CG innerhalb der Grundlagenbearbeitung ausreichend Platz eingeräumt, um das Themenfeld breit zu durchdringen und daraus anschliessend in den Kapiteln 2.5 bis 2.6 die für KMU relevanten Aspekte herauszukristallisieren.

Die Abgrenzung der Inhalte der Grundlagenkapitel wurde so vorgenommen, dass Bereiche, welche über die Grundlagen¹⁷ hinausgehen oder zusätzliche Aspekte beinhalten, welche zur Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen beitragen in separaten Kapiteln¹⁸ behandelt werden. So wurde beispielsweise die Einführung der theoretischen Modelle ausserhalb der Grundlagen vorgenommen, um diese direkt im Anschluss bezüglich ihrer Relevanz im Kontext der KMU kritisch beurteilen zu können. Die zentralen Erkenntnisse aus diesen Ausführungen werden in Kapitel 3 diskutiert.

¹⁶ Siehe Kapitel 4.1 im Theorieteil.

¹⁷ Darunter fallen die Kapitel 2.1 bis 2.3

¹⁸ Siehe Kapitel 2.4 bis 2.6 im theoretischen Teil.

2.1 Grundlagen und Definition von KMU

In diesem Kapitel werden einleitend generelle Charakteristika von KMU und anschliessend die spezifischen Gegebenheiten im schweizerischen Kontext beleuchtet. Das Kapitel wird mit der Herleitung einer Arbeitsdefinition für KMU abgeschlossen.

2.1.1 Generelle Charakteristika von KMU

Bis in die frühen 1980er Jahre war das gesellschaftliche Interesse an KMU schwach ausgeprägt, was sich auch im zurückhaltenden Interesse der Wissenschaft widerspiegelte (Huse und Landström, 1997, S. 4). Namhafte Zukunftsforscher prognostizierten, dass KMU langfristig aussterben würden (Pichler et al., 2000, S. 11). Abweichend von diesen Prognosen sind KMU zwischenzeitlich in zahlreichen Ländern von hoher volkswirtschaftlicher Relevanz (BDO Visura, 2003, S. 31; Bundesamt für Statistik, 2019, S. 17; Lombriser et al., 2017, S. 15; Rust, 2007, S. 146). Ihre allfällig eingeschränkte Marktmacht kompensieren sie durch ihre Anpassungsfähigkeit (Camenzind und Fueglistaller, 2014, S. 7).

Eigentum und Kontrolle sind innerhalb der KMU häufig auf wenige Personen verteilt (Huse, 2007, S. 125). Dies bewirkt, dass oft einzelne Personen eine zentrale Rolle in der Unternehmensführung einnehmen (Drechsler, 2010, S. 155), was zu Abhängigkeitssituationen führen kann (Drechsler, 2010, S. 194; Pichler et al., 2000, S. 26). Durch die Besetzung von Schlüsselfunktionen und -rollen in Personalunion kann dies weiter verschärft werden (Bergmann und Fueglistaller, 2017, S. 15; Fueglistaller et al., 2017a, S. 6), wodurch gewisse Funktionen innerhalb der Organisation nicht mehr dem eigentlichen Zweck dienen (Warren, 2003, S. 54). Andere Meinungen sehen in der Verschmelzung von Funktionen in einer Person auch Vorteile, welche für KMU als typisch betrachtet werden (Pichler et al., 2000, S. 12).

Werden die KMU auf ihre spezifischen Schwächen hin untersucht, so wird diesbezüglich häufig die Begrenzung von Ressourcen genannt (Lombriser, 2018, S. 30), welche unter anderem zu einer starken Einschränkung in Bezug auf die Spezialisierung der KMU führen kann (Lombriser, 2018, S. 30; Pichler et al., 2000, S. 22). Weitere zentrale Defizite, auf welche im Zusammenhang mit KMU oft hingewiesen wird, sind die mangelnden Kenntnisse im Bereich der Unternehmensführung im Allgemeinen (Fueglistaller et al., 2007, S. 19) sowie des strategischen Denkens und Handelns im Besonderen (Haake, 2005, S. 239; Lombriser, 2018, S. 15).

Während Grossfirmen oftmals negative Adjektive wie ‚bürokratisch‘, ‚hierarchisch‘ und ‚ineffizient‘ zugeordnet werden (Malik und Heynold, 2009, S. 33), werden bei KMU Stärken

wie ‚Anpassungsfähigkeit‘ (Fueglistaller et al., 2007, S. 6), ‚Schnelligkeit‘ (Pichler et al., 2000, S. 24) und ‚Flexibilität‘ (Fueglistaller und Halter, 2006, S. 47; Yu, 2001, S. 189) genannt. Diese Aspekte werden durch kurze Informationswege und Konzentration der Entscheidungsbefugnisse (Pichler et al., 2000, S. 25) begünstigt.

2.1.2 KMU in der Schweiz

Von insgesamt 590'253 Unternehmen haben 327'701 Firmen die Rechtsform von Einzelfirmen, 17'131 Betriebe weisen diejenige einer Personengesellschaft auf, 118'424 Firmen sind Aktiengesellschaften und 107'634 Firmen sind der Gruppe der GmbHs zuzuordnen. Die verbleibende Anzahl an Firmen entfällt auf folgende Kategorien: Genossenschaften, ausländische Kapitalgesellschaften, Vereine und Stiftungen sowie öffentliche Unternehmen. Damit haben rund 20,1 % aller Unternehmen (nicht auf KMU begrenzt) in der Schweiz die Rechtsform von Aktiengesellschaften (<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen.assetdetail.9366289.html> [abgefragt am: 12.12.2019]). Sie sind von Gesetzes wegen verpflichtet, unübertragbare und unentziehbare Aufgaben von einem Verwaltungsrat wahrnehmen zu lassen – beispielsweise die Oberleitung der Gesellschaft und die Oberaufsicht über die Personen, die für die Geschäftsführung eingesetzt worden sind (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716a, Abs. 1). Im Falle der Rechtsform der GmbH, welche gemäss obigen Angaben rund 18,2 % aller schweizerischen Firmen gewählt haben, kommen die Kernaufgaben der Oberleitung und Aufsicht¹⁹ über die Personen, welche mit Teilen der Geschäftsführung beauftragt sind, den Geschäftsführern im Sinne von unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben zu (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 810, Abs. 2). Damit werden bei diesen beiden aus volkswirtschaftlicher Sicht besonders relevanten Rechtsformen zentrale Elemente wie Führung und Aufsicht der CG erwähnt (Frick, 2020, S. 125-126; Economiesuisse, 2023, S. 6; Madörin, 2013, S. 3; Hausch, 2004, S. 44). Gemäss dem schweizerischen Gesetzgeber sind CG-Praktiken jedoch vornehmlich dort zum Einsatz zu bringen, wo Interessenkonflikte im Sinne der Agency Theory entstehen können. Hierdurch

¹⁹ Während bei der GmbH lediglich von der Aufsicht die Rede ist, wird im Zusammenhang mit der Aktiengesellschaft der Begriff der Oberaufsicht eingeführt. Die Oberaufsicht grenzt sich dahin gehend ab, dass mit ihr die Überwachung der beaufsichtigenden Organe gemeint ist (Kunz, 2004, S. 107).

rückt die Aktiengesellschaft in den primären Fokus der CG-Thematik (Frick, 2020, S. 127). Der Einschränkung der Relevanz von CG auf Aktiengesellschaften widersprechen die Ausführungen von Müller und König, in welchen diese darlegen, dass aufgrund der zahlenmässigen Entwicklung der GmbHs eine situative CG unerlässlich ist (2011, S. V). Forstmoser geht einen Schritt weiter und stellt fest, dass die GmbH eine passende Grundlage für eine gute Governance sein kann (2004, S. 505). Diese Sicht erweitert die volkswirtschaftliche Relevanz des Forschungsvorhabens zusätzlich und erhöht damit den Nutzen durch eine grössere Zahl an betroffenen Unternehmen.

Fust et al. untersuchten die Anzahl an Beschäftigten nach Rechtsform und zeigen auf Basis von Datenmaterial des Bundesamtes für Statistik, dass die Aktiengesellschaft innerhalb der KMU im Sektor Industrie mit 75 % und im Sektor Dienstleistungen mit 48 % klar die dominierende Rechtsform ist. Wird die Rechtsform der GmbH hinzugenommen, kann festgestellt werden, dass im Industriesektor rund 86 % und im Dienstleistungssektor 59 % aller Beschäftigten innerhalb dieser beiden Rechtsformen arbeiten. Einzig im Landwirtschaftssektor ergibt sich ein deutlich anderes Bild, indem 82 % der Beschäftigten in Einzelfirmen angestellt sind (2019, S. 31).

Aus den Analysen von Fueglistaller et al. geht auf der Basis von Datenmaterial des Bundesamtes für Statistik²⁰ ein vertiefter Einblick hervor, welcher differenzierte Aussagen der jeweiligen Sektoren ermöglicht, unterteilt in Kategorien nach Unternehmensgrösse und Rechtsformen (2014, S. 22-23). Wie aus der nachfolgenden Tabelle hervorgeht und in Entsprechung zu den oben genannten Ausführungen spielen die Rechtsformen der Aktiengesellschaft und der GmbH bei Kleinstbetrieben im ersten Sektor (Landwirtschaft) nur eine marginale Rolle.

Rechtsform	0-9 Mitarbeiter	10-49 Mitarbeiter	50-249 Mitarbeiter	Total
Aktiengesellschaft	1%	32%	52%	1%
GmbH	1%	4%	0%	1%
Einzelfirma	89%	42%	24%	89%
Kollektivgesellschaft	0%	3%	5%	0%
Stiftungen, Vereine	0%	3%	0%	0%
Sonstige	9%	16%	19%	9%

Tabelle 1: Rechtsform nach Unternehmensgrösse im 1. Sektor (Landwirtschaft). (Quelle: Fueglistaller et al., 2014, S. 22).

²⁰ Diese Analysen waren bis zum Zeitpunkt der Einreichung des Forschungsvorhabens die aktuellsten verfügbaren Zahlen in dieser aufbereiteten Form.

Rechtsform	0-9 Mitarbeiter	10-49 Mitarbeiter	50-249 Mitarbeiter	mehr als 250 Mitarbeiter	Total
Aktiengesellschaft	21%	81%	94%	92%	32%
GmbH	22%	10%	3%	4%	20%
Einzelfirma	53%	6%	1%	0%	44%
Kollektivgesellschaft	2%	1%	0%	0%	2%
Stiftungen, Vereine	0%	0%	0%	0%	0%
Sonstige	2%	2%	2%	3%	2%

Tabelle 2: Rechtsform nach Unternehmensgrösse im 2. Sektor (Industrie). (Quelle: Fueglistaller et al., 2014, S. 23).

Rechtsform	0-9 Mitarbeiter	10-49 Mitarbeiter	50-249 Mitarbeiter	mehr als 250 Mitarbeiter	Total
Aktiengesellschaft	17%	65%	70%	71%	20%
GmbH	16%	12%	5%	4%	15%
Einzelfirma	61%	8%	1%	0%	57%
Kollektivgesellschaft	2%	1%	0%	0%	2%
Stiftungen, Vereine	3%	8%	15%	9%	3%
Sonstige	3%	6%	9%	16%	3%

Tabelle 3: Rechtsform nach Unternehmensgrösse im 3. Sektor (Dienstleistungen). (Quelle: Fueglistaller et al., 2014, S. 23).

Hingegen wird aus den Tabellen zum zweiten und dritten Sektor ersichtlich, dass die Rechtsformen der Aktiengesellschaft und der GmbH bereits bei Kleinbetrieben relevant sind und dass zusammen, beispielsweise bei der Mitarbeiteranzahl von 50 bis 249, bis zu 97 % der Firmen innerhalb einer Grössenkatgorie eine dieser beiden Formen gewählt haben.

Aus den vorgenannten Ausführungen kann entnommen werden, dass eine Untersuchung der Thematik der CG bei KMU bereits anhand der Vertretung der Rechtsform der Aktiengesellschaft innerhalb der schweizerischen KMU von volkswirtschaftlicher und praktischer Relevanz ist. Durch Müller und König wird dies weiter bestärkt, wonach CG-Empfehlungen auch für die GmbHs erarbeitet und rechtsformspezifisch umgesetzt werden sollten (2011, S. V). Weil bezüglich der Vorschriften zwischen den Aktiengesellschaften und der GmbH weitgehende Deckungsgleichheit besteht (Lardi, 2020, S. 50), wird im weiteren Verlauf der Arbeit – im Wissen um damit verbundene Übertragbarkeit wesentlicher Erkenntnisse – der Fokus auf die Rechtsform der Aktiengesellschaft gerichtet.

2.1.3 Arbeitsdefinition KMU

In diesem Kapitel wird zuerst die Vielseitigkeit an Definitionsmöglichkeiten von KMU im Allgemeinen und anschliessend im internationalen Kontext diskutiert, um auf Basis der

gewonnenen Erkenntnisse eine begründete Arbeitsdefinition von KMU für das vorliegende Forschungsvorhaben einzuführen.

Bereits im Jahr 1962 wurde im Rahmen einer Arbeit eine Menge von 102 verschiedenen Grundsatzdefinitionen diskutiert (Gantzel, 1962, S. 123), welche dann im Jahr 2002 im Rahmen eines weiteren Werkes auf rund 200 eingeschätzt wurde (Haake, 2005, S. 239). Als ursächlich für die vielseitigen Ansätze, KMU zu definieren, werden deren Heterogenität und die vielseitigen Operationalisierungsmöglichkeiten gesehen (Clasen, 1992, S. 16). Durch die vorgenannte Heterogenität wird verunmöglicht, „[...] Problemstellungen vollständig auf die Gesamtheit der KMU auszurichten“ (Clasen, 1992, S. 21). Vielen der Anstrengungen, den Begriff KMU zu definieren, ist gemein, dass sich die Definitionen in qualitative und quantitative Ansätze unterteilen lassen (Clasen, 1992, S. 17; Pichler et al., 2000, S. 11).

Für quantitative Ansätze finden beispielsweise Kriterien wie Anzahl Beschäftigte, Umsatz (Todesco, 2010, S. 52), Produktions- und Absatzmengen sowie die Bilanzsumme Verwendung, welche aufgrund ihrer eindeutigen Messbarkeit bevorzugt durch Forscher, Juristen und Statistiker angewendet werden (Pichler et al., 2000, S. 12). Im Bereich der qualitativen Ansätze können Indikatoren wie ‚Identität von Eigentümern und Unternehmensleitung‘ (Clasen, 1992, S. 19) oder der Grad der fachlich-technischen Involvierung des Unternehmers (Pichler et al., 2000, S. 11-12) zum Einsatz kommen. Zu den Vorteilen von qualitativen Indikatoren gehört, dass charakteristische Aspekte hervorgehoben werden können (Clasen, 1992, S. 17), und zu den Nachteilen zählt deren schlechte Messbarkeit (Pichler et al., 2000, S. 12).

Während in einer Arbeit basierend auf den Parametern aus Kanada und Amerika den kleinen Firmen all diejenigen mit „[...] fewer than 250 employees and turnover of 50 million euros [...]“ und den mittleren „[...] those employing 251 to 500 employees and turnover totaling 50 to 250 million euros [...]“ zugeordnet werden (Gnan et al., 2013, S. 6-7), gehören in Deutschland zu KMU Firmen, die weniger als 500 Mitarbeitende oder einen geringeren Jahresumsatz als 50 Millionen Euro aufweisen (Welge und Witt, 2013, S. 186). Die Definition, welche durch die Europäische Kommission erarbeitet worden ist, geht in ihrer Struktur insofern weiter, als sie neben der Beschränkung hinsichtlich der Mitarbeiterzahl (weniger als 250) und des Umsatzes (max. 50 Millionen Euro) mit der Beschränkung der Jahresbilanzsumme auf 43 Millionen Euro ein drittes Kriterium einführt (Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU, 2015, S. 3). Auch gibt es Länder, beispielsweise Australien, in welchen keine klare Definition von KMU existiert (Clarke, 2006, S. 332). Damit wird deutlich, dass die Zuordnung zu den einzelnen Größenklassen vom jeweiligen Kontext abhängig ist (Clasen, 1992, S. 20-21).

Vielen Definitionsansätzen wird die Anzahl der Mitarbeitenden zugrunde gelegt (Abor und Adjasi, 2007, S. 113), welche sich zu diesem Zwecke eignet (Clasen, 1992, S. 21). Deswegen und weil sich das vorliegende Forschungsvorhaben geographisch auf die Schweiz begrenzt, in welcher die Definition von KMU gemäss Bundesamt für Statistik ebenfalls ausschliesslich auf dieses Kriterium beschränkt ist, kommt für den weiteren Verlauf der Arbeit diese Definition zum Einsatz. Sie besagt, dass zu KMU all diejenigen Firmen zu zählen sind, welche eine Beschäftigtenzahl im Bereich von 1 bis 249 aufweisen. Des Weiteren wird die in dieser Definition aufgeführte Untergliederung innerhalb der KMU verwendet, wonach

- Mikrounternehmen weniger als 10 Beschäftigte,
- kleine Unternehmen 10 bis 49 Beschäftigte und
- mittlere Unternehmen 50 bis 249 Beschäftigte haben (Bundesamt für Statistik, 2019, S. 8).

2.2 Grundlagen und Definition von Corporate Governance (CG)

Aufgrund der fehlenden einheitlichen Definition von CG (Anand, 2008, S. 77; Du Plessis et al., 2018, S. 4; Durst und Henschel, 2014, S. 18) und um für die nachfolgende Bearbeitung der theoriegeleiteten Fragestellungen ein solides Fundament zu legen, werden in diesem Kapitel die Kernelemente von CG dargelegt. Dieses Kapitel eröffnet über die Art der Strukturierung einen breiten Zugang zum Themenfeld, welcher in dieser Form bisher nicht erarbeitet worden ist und dem Leser die Möglichkeit bietet, sich einen ganzheitlichen Überblick über CG zu verschaffen und das Themenfeld in seiner ganzen Komplexität zu erfassen. Im Einleitungskapitel werden die elementaren Grundlagen von CG dargelegt. In den Folgekapiteln erfolgt eine vertiefte Aufarbeitung, untergliedert in strukturelle, inhaltliche und präskriptive Dimensionen, um den vorgenannten breiten Zugang zum Themenfeld zu ermöglichen.

2.2.1 Generelle Betrachtung von CG

Nach einem geschichtlichen Zugang zur Thematik wird der Zweck von CG kritisch diskutiert und im Anschluss die Arbeitsdefinition von CG festgelegt.

2.2.1.1 Geschichtliche Entwicklung und Zweck von CG

Der Ursprung von CG wird im Werk „THE MODERN CORPORATION AND PRIVATE PROPERTY“ gesehen (Frick, 2020, S. 125; Iliou, 2010, S. 7), in welchem auf die Trennung von Eigentum und Kontrolle sowie die damit einhergehenden Interessensdivergenzen zwischen den Besitzern und Managern eingegangen wird (Berle und Means, 1932, S. 6). Andere Autoren sehen den Ursprung gar in einem Werk von Adam Smith aus dem Jahr 1776 (Fülöp, 2014, S. 227). Obwohl das Themenfeld aktuell diskutiert wird (Witt, 2001, S. 74), ist das zugrunde liegende Konzept ebenso alt wie die Unternehmung selbst (Kendall und Kendall, 1998, S. 15) und klassischerweise auf grosse, öffentlich gehandelte Firmen ausgerichtet (International Finance Corporation, 2019, S. 5). Häufig sind zu Beginn in einem Unternehmen Eigentum und Kontrolle in einer Person oder Familie vereinigt. Sobald sich jedoch beispielsweise im Zuge von angestrebtem Wachstum ein erhöhter Finanzbedarf einstellt, bieten sich hierfür Lösungen über Banken und Investoren an. Diese führen dazu, dass sich Besitzverhältnisse ändern und sich die oben genannte Trennung von Eigentum und Kontrolle einstellt (Nötzli Breinlinger, 2006, S. 29).

Auf den Interessendivergenzen durch die vorgenannte Trennung und den dadurch entstehenden Agency-Problemen²¹ gründet die als primär angesehene Daseinsberechtigung von CG (Kose und Lemma, 1998, S. 372). Diese widmet sich in ihren Grundzügen den Dimensionen der Führung und Aufsicht (Voiakina, 2019, S. 26) und entspricht im Grunde guter Unternehmensführung (Kendall und Kendall, 1998, S. 31). Darüber soll sichergestellt werden, dass Manager im Interesse der im Tagesgeschäft abwesenden Aktionäre handeln (Barnes, 2011, S. 9). Der primäre Fokus ist dabei auf die exekutiv tätigen Personen gerichtet, welche die Unternehmen operativ führen (Anand, 2008, S. 79-80). Da es nicht sinnvoll ist, dass sich Personen wie beispielsweise das Management selbst kontrollieren (Malik und Heynold, 2009, S. 174), sind geeignete Schutzvorkehrungen zu installieren (Freidank, 2019, S. 10; Iskander und Chamlou, 2000, S. 18). Entsprechend werden Boards damit beauftragt, das Unternehmen im Interesse der Aktionäre zu führen und zu beaufsichtigen (Millstein, 1998, S. 6). Durch das damit reduzierte Risiko sind einerseits Investoren bereit mehr zu bezahlen. Andererseits wird für entsprechende Firmen nicht nur der Zugang zu Fremdkapital erleichtert (International Finance Corporation, 2019, S. 7), sondern dessen Bezug auch zu vorteilhafteren Konditionen ermöglicht (International Finance Corporation, 2019, S. vii). Durch das Fehlen eines entsprechenden Systems oder die nicht konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Anteilseigner besteht die Gefahr, dass infolge der Reduktion des Unternehmenswertes Wertlücken entstehen (Freidank, 2019, S. 18). Andere Autoren sind jedoch der Meinung, dass dieser Aspekt nur für diejenigen Investoren von Bedeutung ist, welche primär auf den Kauf resp. Verkauf von Unternehmensanteilen fokussiert sind (Malik und Heynold, 2009, S. 54). In einer engeren Auslegung von CG sollen die vorgenannten Mechanismen die Aktionärsinteressen (Shareholder Rights) schützen. Durch geeignete Massnahmen soll unter anderem sichergestellt werden, dass die Aktionäre beispielsweise ihre Entscheidungs- und Ernennungsrechte wahrnehmen können (Armour et al., 2017, S. 51-52) und ihre Rechte auf Information und Mitsprache gewahrt bleiben (International Finance Corporation, 2019, S. 72-73). Das Management kann auch über den Kauf und Verkauf von Aktien diszipliniert werden, womit die Preise unter Druck geraten und die Firma der Gefahr feindlicher Übernahmen ausgesetzt ist (Nestor und Thompson, 2001, S. 23). Modernere Auffassungen von CG sehen keine reine Beschränkung auf die Interessen der Aktionäre, sondern beziehen weitere Anspruchsgruppen ein. Zu diesen Anspruchsgruppen,

²¹ Siehe Kapitel 2.4.1 im theoretischen Teil.

welchen mehr Aufmerksamkeit zu schenken ist, gehören unter anderem das Personal, das Topmanagement (Hilb, 2019b, S. 16-17), weitere Kapitalgeber (Aguilera und Jackson, 2003, S. 450-451; Hilb, 2019b, S. 15-16; Klettner, 2014, S. 14) und die Öffentlichkeit (Banham und He, 2010, S. 81).

Die Grundpfeiler von CG sind jeweils gesetzlich verankert und variieren zwischen den Ländern deutlich (van den Berghe et al., 2002, S. 60). In der schweizerischen Gesetzgebung, vor deren Hintergrund das vorliegende Forschungsvorhaben durchgeführt wird, gehören zu den Hauptaufgaben die Oberleitung und Oberaufsicht (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716a, Abs. 1). Unter den Begriff der Oberleitung fallen primär Tätigkeiten, welche sich mit strategischen Themen und der Unternehmenspolitik befassen (Fopp, 1985, S. 333-334). Neben der Festsetzung der strategischen Ziele und der Freigabe der für die Erreichung erforderlichen Mittel gehört zu den Aspekten der Oberleitung auch die Kontrolle der mit der Geschäftsführung betrauten Personen in Bezug auf die Zielverfolgung (Schweizerisches Bundesarchiv, 1983, S. 921-922). Unter der Oberaufsicht werden Tätigkeiten subsummiert, welche die Befolgung von Gesetzen, Statuten und weiteren regulatorischen Elementen (Stöckli, 1994, S. 582) sowie die korrekte Umsetzung der Geschäftsführung (Müller, 2015b, S. 262) sicherstellen.

Zusammenfassend wird der Ursprung von CG in der Trennung von Eigentum und Kontrolle gesehen. Im Kern von CG geht es darum, durch geeignete Mechanismen zu gewährleisten, dass operativ tätige Personen im Sinne der Aktionäre handeln und deren Informations- und Mitwirkungsrechte sichergestellt werden. Dadurch wird der Zugang zu Fremdkapital erleichtert und die entsprechenden Bezugskonditionen können verbessert werden. Modernere Auffassungen beziehen nicht nur die Interessen der Aktionäre ein, sondern dehnen den Kreis auf weitere Anspruchsgruppen aus.

2.2.1.2 Arbeitsdefinition von CG

In diesem Kapitel wird der Begriff CG beleuchtet, um nach einer kritischen Diskussion aus den gewonnenen Erkenntnissen die Arbeitsdefinition von CG für dieses Forschungsvorhaben festzulegen.

Da CG schwierig zu definieren ist (Anand, 2008, S. 77), wird sie beispielsweise in der Presse oft mit dem Board of Directors gleichgesetzt (Connelly et al., 2010, S. 1561). Bis heute hat sich keine einheitliche Definition von CG etabliert (Durst und Henschel, 2014, S. 18; Makhala, 2019, S. 4; SwissBoardForum, 2019, S. 33). Durch politische Einflussnahme können günstige

Rahmenbedingungen geschaffen werden, um spezifische Industrien mit geeigneten Governance-Umgebungen zu unterstützen (van den Berghe et al., 2002, S. 170). Durch die landesspezifischen Ansichten dessen, was eine gute CG ausmacht (Kendall und Kendall, 1998, S. 30), können weitere begründete Unterschiede entstehen.

Die vermutlich einfachste und gebräuchlichsten Definition wurde durch Sir Adrian Cadbury eingeführt (Sharma, 2015, S. 12) und besagt, dass es sich bei CG um „[...] the system by which companies are directed and controlled [...]“ handelt, und hält bezüglich der Zuständigkeit fest: „[...] which is clearly the responsibility of their boards of directors“ (Cadbury, 2002, S. XV). Allgemein gehaltene Beschreibungen von CG sehen darin einen Rahmen, der definiert, wie Macht in Unternehmen ausgeübt wird, mit Fokus auf die Tätigkeiten und Beziehungen von Boards und Management (Tricker, 2019, S. 4) oder Aufsichts- und Leitungsmechanismen (Anand, 2008, S. 76; Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., 1996, Kap. 2.5; Freidank, 2019, S. 10; International Finance Corporation, 2019, S. 5; Welge und Witt, 2013, S. 187), welche Missbrauch zu Lasten des Shareholder-Value, durch eigennütziges Handeln von Managern, verhindern (Kendall und Kendall, 1998, S. 15) resp. die Aktionärsstellung direkt oder indirekt schützen (Hofstetter, 2002, S. 6). Abweichend dazu vertreten van den Berghe et al. die Meinung, dass der Fokus von CG nicht auf Führung und Aufsicht, sondern auf Strukturen und Prozesse zu richten ist, um die gesetzten Ziele zu erreichen, Wohlstand zu generieren und dadurch den Shareholder-Value positiv zu beeinflussen (2002, S. 179). Andere Ansichten gehen davon aus, dass CG den Stakeholdern Zuversicht und Vertrauen vermittelt, dass Entscheidungen, Handlungen und Ergebnisse auf den gewünschten Unternehmenszweck ausgerichtet sind (The Institute of Internal Auditors, 2021a, S. 2). Weitere Ansätze beschränken den Wirkungskreis von CG ebenfalls nicht nur auf den Schutz der Aktionäre, sondern streben einen Interessenausgleich von internen und externen Stakeholdern²² an, welche durch das Verhalten der Organisation betroffen sein können (Du Plessis et al., 2018, S. 13), oder sehen in CG gar einen politischen Prozess, in welchem es mehr um das menschliche Verhalten und um Macht als um Strukturen und Regeln geht (Tricker, 2019, S. 372).

Zusammenfassend sind am einen Ende des Spektrums von CG Definitionen mit minimalistischen, auf die Kontrolle fokussierten Sichtweisen zu finden (Donaldson, 1990, S. 376; Jonsson, 2013, S. 53; Kose und Lemma, 1998, S. 372), welche von einer missbräuchlichen

²² Für einen Überblick über die relevanten Stakeholder siehe Kapitel 2.2.1.1.

Tendenz seitens des Managements ausgehen. Am anderen Ende des Spektrums stehen Ansätze, welche Unternehmen ganzheitlich mit verschiedenen Interdependenzen in Bezug auf das jeweilige relevante Umfeld sehen (Wilhelm, 2013, S. 11) und durch eine geeignete Strukturierung einen Interessenausgleich der verschiedenen Anspruchsgruppen anstreben (Bühler, 2009, S. 133). Damit sich das volle Potential von CG im Kontext von KMU entfalten lässt, wird als Arbeitsdefinition ein Ansatz gewählt, der von einem breiten und ganzheitlichen Verständnis der Thematik ausgeht und damit ein grösstmögliches Potential für KMU offerieren kann. Um den explorativen Charakter des Forschungsvorhabens zu unterstreichen und dem damit verbundenen Anspruch nach theoretischer Offenheit (Döring und Bortz, 2016a, S. 223) gerecht zu werden, werden bei dieser Arbeitsdefinition für CG bewusst keine Einschränkungen vorgenommen. Vor diesem Hintergrund wird für das Forschungsvorhaben die Definition nach Hilb gewählt, welche die vorgenannten Ansprüche erfüllt.

Arbeitsdefinition

Es handelt sich bei CG für das vorliegende Forschungsvorhaben um ein System „[...] by which companies are strategically directed, integratively managed and holistically controlled in an entrepreneurial and ethical way in accordance with a particular context“ (Hilb, 2019b, S. 8).

2.2.2 Strukturelle Dimensionen von CG

Nachdem in Kapitel 2.2.1 die Grundlagen zum Themenfeld der CG gelegt worden sind, wird in diesem Kapitel auf die strukturellen Dimensionen von CG eingegangen. Hierzu werden die Eigentumsverhältnisse, die Generalversammlung der Aktionäre, der Verwaltungsrat, die externe Revision, die interne Revision, die Ausschüsse, das Management und zum Abschluss CG-Systeme im Allgemeinen beleuchtet.

2.2.2.1 Eigentumsverhältnisse

Für die Gestaltung von CG-Systemen müssen neben Ansprüchen des Unternehmens auch die Eigentumsverhältnisse berücksichtigt werden (Hilb et al., 2018, S. 114; Hilb, 2019b, S. 30-31; Iskander und Chamlou, 2000, S. 33). So kann beispielsweise die Eigentümerstruktur einen massgeblichen Einfluss auf die Beziehung zwischen Aktionären und Direktoren (International Finance Corporation, 2015a, S. 30) wie auch auf die Machtverhältnisse (Fiss und Zajac, 2004, S. 507) haben. Wesentliche Charakteristika innerhalb der Eigentumsverhältnisse sind: Eigentümerstruktur, Eigentumstypen, Eigentümerstandort und der Zeithorizont der Eigentümer (Huse, 2007, S. 114). Eigentumsbezogene Aspekte werden im Kontext von CG nicht nur als sehr wichtig eingestuft (Denis und McConnell, 2003, S. 2), sondern oft auch als Indikatoren herangezogen, um die nicht direkt messbare CG zu operationalisieren (Feser, 2009, S. 174).

Die Komplexität von Eigentumsstrukturen beispielsweise in Familienunternehmen kann von einfachen Verhältnissen mit einem einzigen Besitzer bis hin zu Varianten mit Kombinationen von Familienmitgliedern reichen (Gersick et al., 1997, S. 18). Eine steigende Komplexität kann dabei zu einer Verlangsamung des Entscheidungsprozesses führen, wodurch Geschwindigkeit und Agilität verloren gehen können (Corbetta und Salvato, 2012, S. 85) und ein steigender Regelungsbedarf entsteht (Günther et al., 2016, S. 608).

Es kann zwischen verschiedenen Ausprägungen von Eigentumsverhältnissen unterschieden werden. So gibt es breit gestreute und konzentrierte Eigentumsverhältnisse (International Finance Corporation, 2015a, S. 30), innerhalb derer dem sogenannten Blockholder eine besondere Rolle zukommt. Dieser kann einen massgeblichen Einfluss ausüben (Clacher et al., 2010, S. 153), wenn er im Besitz von 5 % oder mehr der Unternehmensaktien ist (Denis, 2001, S. 204). Solche Grossaktionäre haben oft ein stark ausgeprägtes Interesse an der Entwicklung des Unternehmens (Zahra und Pearce, 1989, S. 294). In den meisten Ländern bildet die

konzentrierte Eigentümerstruktur die geläufigste Form (Clacher et al., 2010, S. 148). Zersplitterte, typischerweise bei börsennotierten Firmen anzutreffende Eigentumsstrukturen (Bassewitz, 2017, S. 76) sind wenig verbreitet (Clacher et al., 2010, S. 153) und haben den Nachteil, dass die zahlreichen Akteure zu wenig Gewicht haben, um die Firma kontrollieren zu können (Huse, 2005b, S. 42). Solche Strukturen sind nicht statisch (Enriques et al., 2017, S. 169), sondern verändern sich über die Zeit (Koeberle-Schmid et al., 2014, S. 64) und können sich damit auf die Ausgestaltung der CG auswirken (Spielmann, 2012, S. 53). Derartige Veränderungen können beispielsweise relevant für die Besetzung von Boards sein (Hermalin und Weisbach, 2003, S. 8), weil externe Investoren dort vertreten sein wollen und damit aktiv auf die Firmenführung Einfluss nehmen (International Finance Corporation, 2019, S. 20; Zahra und Pearce, 1989, S. 294). Während nach Brühl kaum Erkenntnisse über den Einfluss von Eigentümerstrukturen auf den Firmenerfolg existieren (2009, S. 66), zeigen Zahra und Pearce Zusammenhänge zwischen der Eigentumskonzentration und der Performance von Boardrollen auf (1989, S. 294). Hausch legt dar, dass eine Diversifizierung der Eigentumsstruktur die Wahrscheinlichkeit von Interessenkonflikten steigen lässt (2004, S. 63). Durch eine Überlappung von Eigentum und Kontrolle (Denis und McConnell, 2003, S. 3) wie auch durch konzentrierte Eigentumsstrukturen (Martynova und Renneboog, 2010, S. 5) können entsprechende Einflüsse reduziert werden, wodurch jedoch der Einfluss einzelner Aktionäre auf die Unternehmensführung erheblich steigt (Korine, 2020, S. 35). Die Rolle des Boards wird massgeblich durch die vorherrschenden Besitzverhältnisse bestimmt (Judge und Talaulicar, 2017, S. 109). Diesbezüglich legen Gabrielsson und Winlund dar, dass die Eigentümerstruktur einen grösseren Einfluss auf die Kontrollrolle als auf die Servicerolle von Boards hat (2000, S. 325). Huse äussert sich differenzierter zu diesem Aspekt und erläutert, dass bei Besitz grosser Firmenanteile durch den CEO die Service- und die Netzwerkrolle des Boards von Bedeutung sind (2005b, S. 47).

Im Kontext von KMU gehören zu den zentralen Herausforderungen das Wachstum und damit Verbunden der Einfluss auf die Veränderung von Eigentumsstrukturen (International Finance Corporation, 2019, S. 5). So wird durch Hausch, in Anlehnung an die Typologien von Familienfirmen nach Litz (1995, S. 73), bei KMU zwischen Einzel-, Familien- und Streubesitz unterschieden (2004, S. 86).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Eigentumsverhältnisse ein Designparameter bei der Gestaltung von Governance-Systemen sind (Huse, 2007, S. 114). Durch die wachsende Komplexität solcher Strukturen, insbesondere in Familienunternehmen, steigt die

Anforderung, ein entsprechendes Bewusstsein zu entwickeln (Hilb et al., 2018, S. 84-85). Die Eigentumsverhältnisse beeinflussen unter anderem die Rollen (Neville, 2011, S. 529) und die Besetzung der Boards. Im Kontext von KMU wird zwischen Einzel-, Familien- und Streubesitz unterschieden.

2.2.2.2 Generalversammlung der Aktionäre

Die Generalversammlung der Aktionäre²³ ist das oberste Organ in Aktiengesellschaften (Economiesuisse, 2023, S. 8; Fueglistaller et al., 2016, S. 269; Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 698, Abs. 1). Neben der Wahl der Verwaltungsratsmitglieder und der Revisionsstelle gehören beispielsweise auch die Festsetzung und Änderung der Statuten, die Genehmigung des Lageberichtes und der Jahresrechnung inkl. der Bestimmung der Gewinnverwendung und der Festsetzung der Dividenden sowie die Entlastung der Verwaltungsratsmitglieder in den Zuständigkeitsbereich der Generalversammlung (Fueglistaller et al., 2016, S. 269; Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 698, Abs. 2). Auch wenn aus gesetzlicher Sicht die Generalversammlung das oberste Organ ist, kommt in der Praxis dem Verwaltungsrat eine höhere Bedeutung zu (Gnos und Vischer, 2009, S. 751). Sie darf sich nicht in die innere Organisation einmischen (Emmenegger, 2011, S. 199), hat jedoch Anspruch darauf, dass der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung über ihre Tätigkeiten Rechenschaft ablegen (Binder et al., 2009, S. 10). Die Aktionäre haben neben dem Recht auf Antragsstellung zu traktandierten Geschäften auch ein Auskunftsrecht und die Möglichkeit, Sonderuntersuchungen zu beantragen (Economiesuisse, 2023, S. 7). Über die vorgenannte Festsetzung der Statuten kann die Generalversammlung ferner definieren, welche Entscheide ihr durch den Verwaltungsrat zur Genehmigung vorzulegen sind; damit hat sie einen Einfluss auf dessen Rechte (Böckli, 2009b, S. 9; Gnos und Vischer, 2009, S. 757). Über die Wahl der Mitglieder des Verwaltungsrates kann die Generalversammlung die künftige Firmenentwicklung massgeblich beeinflussen (Drechsler, 2010, S. 109). Huse stellt jedoch fest, dass es selten vorkommt, dass an einer Aktionärsversammlung andere als die vorgeschlagenen Personen gewählt werden (2007, S. 72), weswegen die Wahl von Verwaltungsratsmitgliedern zu einer Formsache geworden ist (Felder, 2010, S. 16). Zu den

²³ Die Aktionärsversammlung wird in Deutschland als Hauptversammlung, in der Schweiz als Generalversammlung (Forstmoser, 2003, S. 715) und im englischsprachigen Raum als ‚Stockholder Meeting‘ (Feser, 2009, S. 13; Franck, 2002, S. 215) oder ‚Shareholder Meeting‘ (Mittnacht, 2009, S. 20) bezeichnet. Zugunsten der Lesbarkeit werden die Begriffe im weiteren Verlauf der Arbeit synonym verwendet.

Aufgaben des Verwaltungsrates im Kontext der Versammlung gehören sowohl die frühzeitige Bekanntgabe der für die Versammlung relevanten Termine und Fristen sowie die Sicherstellung der korrekten Willensbildung durch die Aktionäre (Economiesuisse, 2023, S. 8) als auch die Vorbereitung der zu fällenden Beschlüsse und deren nachfolgende Umsetzung (Hofstetter, 2014, S. 22). Für die Beantwortung allfälliger Fragen wird die Präsenz der Vorsitzenden von Ausschüssen²⁴ anlässlich der Aktionärsversammlung als wichtig eingestuft (Böckli, 2000, S. 136; Financial Reporting Council, 2018a, S. 11).

Im Kontext der KMU besteht die Aktionärsversammlung oftmals nur auf dem Papier und kommt kaum zum Einsatz (Montemerlo et al., 2004, S. 296). Es wird vermutet, dass dies insbesondere dort der Fall ist, wo die Eigentumsverhältnisse konzentriert sind (Kozhukhovskaya, 2016, S. 126). Da wie oben dargelegt die Komplexität der Eigentümerstrukturen im Rahmen der Firmenentwicklung steigen kann, ist es erforderlich, dass die entstehenden Principal-Agent-Beziehungen²⁵ überwacht werden, indem die vorgenannten Organe eine aktive Rolle einnehmen (Montemerlo et al., 2004, S. 311).

Bezüglich der Generalversammlung kann zusammenfassend festgehalten werden, dass dem Verwaltungsrat in der Praxis eine grössere Bedeutung beigemessen wird, obwohl die Generalversammlung formell das oberste Organ ist. Ihren Einfluss übt sie unter anderem über die Wahl von Verwaltungsratsmitgliedern, über die Gestaltung der Statuten, die Genehmigung von Geschäftsbericht und Jahresrechnungen sowie im Rahmen von Antragsstellungen und der Einholung von Informationen aus. Im Kontext von KMU nimmt die Aktionärsversammlung anfangs oft eine untergeordnete Rolle ein, gewinnt aber in Abhängigkeit von der steigenden Komplexität der Eigentumsverhältnisse an Bedeutung.

²⁴ Siehe Kapitel 2.2.2.6 im theoretischen Teil.

²⁵ „Principal-Agent-Beziehungen sind dadurch gekennzeichnet, dass der Auftraggeber (Principal) Entscheidungskompetenzen an den Auftragnehmer (Agent) delegiert, dieser jedoch nur bedingt im Interesse des Auftraggebers handelt und stattdessen annahmegemäß eigene Interessen vertritt“ (Welge und Eulerich, 2021, S. 12). Für weitergehende Informationen siehe Kapitel 2.4.1.

2.2.2.3 Verwaltungsrat (Board of Directors)

In diesem Kapitel wird nach einer Hinführung aus einer übergeordneten Sicht auf die Aufgaben und auf strukturelle Aspekte des Verwaltungsrates wie die Mitglieder, die Zusammensetzung und die Rollen²⁶ eingegangen.

Die grundsätzlichen Zuständigkeiten des Verwaltungsrates sind in der Gesetzgebung festgehalten. Die Wertorientierung von Boards variiert in Abhängigkeit der jeweiligen Landeskultur und kann verschiedene Ausprägungen zwischen globalem Shareholder-Value-Ansatz und lokalem Stakeholder-Value-Ansatz annehmen (Hilb, 2019b, S. 17-18). Im Zentrum der weltweiten Empfehlungen im Zusammenhang mit den Boards stehen die Gestaltungs- und Controlling-Funktionen (Hilb, 2019b, S. 61). Im Obligationenrecht werden dem Verwaltungsrat die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben vorgegeben, zu welchen die Oberleitung der Gesellschaft und die Oberaufsicht der mit der Geschäftsführung betrauten Personen gehören (Bauen und Venturi, 2007, S. 151-153; Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716a, Abs. 1).

2.2.2.3.1 Boardmitglieder

Der Verwaltungsrat besteht aus seinen Mitgliedern und dem Verwaltungsratspräsidenten, wobei Letzterem die Verantwortung zugeschrieben wird, ordnungsgemässe Beratungen und Beschlussfassungen sicherzustellen. Neben der rechtzeitigen Versorgung mit den erforderlichen Informationen (Economiesuisse, 2023, S. 13) gewährleistet er durch die Sitzungsleitung, dass alle Mitglieder an den Diskussionen und Entscheidungsfindungen ausgewogen partizipieren²⁷ und ihre Meinung offen darlegen können. Er strebt dabei wenn immer möglich konsensbasierte Entscheidungen an (International Finance Corporation, 2019, S. 40-41). Trotz all dieser Aufgaben ist er nicht der Vorgesetzte des Teams, sondern „the first among equals“ (International Finance Corporation, 2019, S. 41) oder der „primus inter pares“ (Bergmann und Fueglistaller, 2017, S. 10; Davies, 1999, S. 16). Damit werden ihm die gleichen Verpflichtungen wie den übrigen Mitgliedern des Boards zuteil, er ist aber zusätzlich für die Leitung des Boards (Leblanc und Gillies, 2005, S. 201) und der Generalversammlung sowie für die Einhaltung relevanter Gesetze und Regelungen (Bergmann et al., 2020, S. 8) zuständig;

²⁶ Auf weitere boardbezogene Aspekte wie Boardprozesse, Board-Dynamics etc. wird in Kapitel 2.2.3.2 im Zusammenhang mit inhaltlichen Aspekten eingegangen.

²⁷ Siehe auch Huse (2007, S. 203).

unter anderem für Letztere kann er zudem durch den ‚Corporate Housekeeper‘ Unterstützung finden (Biland und Hilber, 1998, S. 78-79). Obwohl für zahlreiche Aspekte das gesamte Boardteam zuständig ist (International Finance Corporation, 2019, 37), werden diverse Tätigkeiten beispielsweise bezüglich strategischer Themen, Festsetzung der Boardagenda²⁸, aber auch die Rekrutierung neuer Mitglieder des Boards in führenden Firmen durch den Präsidenten in Zusammenarbeit mit dem CEO ausgeführt (Carey et al., 2010, S. 2). Die Aufgaben des Vorsitzenden haben sich damit historisch von den primär auf die Sitzungsleitung fokussierten Tätigkeiten ausgedehnt. Heute umfassen diese neben den vorgenannten Inhalten auch weitere wie die Performance-Evaluation des Boards und seiner Komitees sowie die Überprüfung, ob die Struktur und die Zusammensetzung des Vorstandes wie auch die strategische Ausrichtung des Unternehmens angemessen sind (Tricker, 2019, S. 109).

Von allen nicht exekutiv tätigen Mitgliedern wird gleichermaßen gefordert, dass diese unabhängig denken, ihre Haltung vertreten (Tricker, 2019, S. 104) und eine konstruktiv-offene Kultur pflegen, in welcher alle heiklen Themen²⁹ rechtzeitig offen angesprochen werden (Hilb, 2019b, S. 204).

Innerhalb von KMU kann der Wechsel eines aktiven Geschäftsführers in die Funktion des Vorsitzenden des Boards den Generationenwechsel vorbereiten, indem dieser sich aus dem Tagesgeschäft zurückzieht, aber dennoch das Unternehmen beaufsichtigen und durch strategische Inputs unterstützen kann (International Finance Corporation, 2019, S. 37).

2.2.2.3.2 Boardzusammensetzung

Unter der Zusammensetzung des Boards werden oftmals sowohl die Grösse als auch die Struktur des Boards untersucht (Denis und McConnell, 2003, S. 2). Bereits bezüglich der richtigen Anzahl an Mitgliedern divergieren die Meinungen deutlich. Malik und Heynold halten fest, dass die Anzahl der Mitglieder in Verwaltungsräten in Grössenordnungen von 20 bis 30 Personen reichen und zur Schwerfälligkeit des Gremiums beitragen kann, während bei kleineren Verwaltungsräten mit weniger als sechs Personen neue Gefahren infolge zu grosser Intimität entstehen (2009, S. 182-184). Dagegen werden nach Hilb für Kleinbetriebe drei Personen, für mittlere Unternehmen fünf und für Grossunternehmen sieben Personen als

²⁸ Als Synonym zur Agenda wird häufig auch von einer Traktandenliste gesprochen (Hilb, 2019b, S. 77), welche für die Sitzungsvorbereitung erstellt wird.

²⁹ Siehe ferner Kapitel 2.2.3.2.

ideale Grössen von Verwaltungsräten eingestuft (2019b, S. 85). Im Gegenzug nennen van den Berghe et al. keine konkreten Zahlen, sondern betonen die Abhängigkeit der Anzahl an Mitgliedern von rechtlichen und praktischen Gegebenheiten (2002, S. 72).

Des Weiteren ist bezüglich der Zusammensetzung von Boards ein besonderes Augenmerk auf allfällige Interessenkonflikte und auf die Unabhängigkeit der Mitglieder des Boards zu richten. Bei Interessenkonflikten besteht die Gefahr, dass Personen aufgrund individueller Gegebenheiten die Arbeiten von Gremien beeinflussen oder sabotieren (Zinkin, 2011, S. 85). Sofern das Gremium in Kenntnis solcher Umstände ist, kann dem einerseits mit temporären Regelungen begegnet werden, beispielsweise mit Beschlussfassungen unter Ausstand des betroffenen Mitgliedes; andererseits kann bei anhaltenden Interessenkonflikten der Verwaltungsrat die betroffene Person zum Rücktritt auffordern (Economiesuisse, 2023, S. 14). Diesbezügliche Verhaltensvorgaben können beispielsweise im Organisationsreglement³⁰ geregelt werden (Hunziker et al., 2018, S. 22).

Neben Kriterien, welche die Anforderungen an die Persönlichkeitsprofile von Boardmitgliedern definieren (Monks und Minow, 2011, S. 261; Tricker, 2019, S. 346-347), werden Boards auch im Hinblick auf die Zusammensetzungen mit exekutiv tätigen, aussenstehenden³¹ und unabhängigen³² Personen charakterisiert (International Finance Corporation, 2019, S. 38-39; Merson, 2003, S. 13). In Letzteren wird dabei die Lösung der hauptsächlichen Governance-Probleme wie Interessenkonflikte und Machtmissbrauch gesehen (van den Berghe et al., 2002, S. 74). Die Überwachung der Geschäftsführung wird üblicherweise den aussenstehenden Boardmitgliedern zugeteilt (Freidank, 2019, S. 502), welche Mitglied des Boards sind, jedoch keine Managementfunktion besetzen (Tricker, 2019, S. 103). Von den vorgenannten Gruppen wird der ‚connected non-executive director‘ (CNED) abgegrenzt, der keine Managementposition ausfüllt, jedoch eine für das Unternehmen

³⁰ Siehe Kapitel 2.2.4.1 im theoretischen Teil.

³¹ Während unter aussenstehenden Mitgliedern des Boards (Outsiders) alle nicht exekutiv tätigen Direktoren subsummiert werden, sind mit den unabhängigen Direktoren nur diejenigen Personen innerhalb der nicht exekutiv tätigen Personen gemeint, welche vom Tagesgeschäft gänzlich unabhängig sind (van den Berghe et al., 2002, S. 73) resp. keine Verbindungen zum Unternehmen haben (Tricker, 2019, S. 103).

³² Die Unabhängigkeit von Boards wird einerseits über den Anteil an nicht exekutiv tätigen Personen und andererseits an der Trennung der Rollen des Vorsitzenden des Boards und des CEO gemessen (Muth und Donaldson, 1998, S. 7). Zu den exekutiv tätigen Personen (Insiders) gehört beispielsweise in einem monistischen System der CEO, wenn dieser aus den Reihen des Boards gewählt wird (Welge und Eulerich, 2021, S. 38).

relevante Beziehung zu diesem pflegt, beispielsweise als bedeutender Lieferant, Vertriebspartner, Kunde oder Vertreter eines Finanzpartners (Tricker, 2019, S. 104).

Die Diversität von Boards kann ebenfalls einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben (Fields und Keys, 2003, S. 13). Für die Diversität sprechen beispielsweise das Einbringen vielfältiger Perspektiven, Verhaltensmuster (Mallin, 2019, S. 220) und Kompetenzen (Argüden, 2009, S. 5) sowie die Steigerung der Boardeffektivität (Financial Reporting Council, 2018a, S. 4). Dennoch fehlen gemäss Welge und Eulerich wissenschaftliche Erkenntnisse bezüglich der Vorteile für die Unternehmen, deren Aktionäre oder Stakeholder (2021, S. 353), obwohl bereits entsprechende Untersuchungen vorgenommen worden sind (Ben-Amar et al., 2011, S. 98). In weiteren Studien konnten sowohl positive Einflüsse der Boarddiversität (Sarhan et al., 2018, S. 1; Terjesen et al., 2016, S. 447) wie auch keine oder negative Zusammenhänge (Marinova et al., 2016, S. 1786; Milliken und Martins, 1996, S. 403) festgestellt werden.

Hilb empfiehlt, die Zusammensetzung gezielt, strategisch und vielfältig zu wählen (2019b, S. 85), ohne dass die Komplexität der Zusammensetzung die jeweilige Situation übersteigt. Das Know-how im Board und in der Geschäftsleitung soll die gleiche Breite aufweisen (2019b, S. 74) und allfällige Defizite sollen durch die Priorisierung der Kompetenzbereiche und die Beurteilung deren aktueller Erfüllung ermittelt werden (2019b, S. 69). Nach Hilb kann die Diversität von Boards in die Hauptdimensionen ‚Team-Rollen‘, ‚Know-how‘ und ‚soziale Daten‘ unterteilt werden (2019b, S. 68-69). Während Mallin der Auffassung ist, dass Diversität im Wesentlichen über die Dimensionen ‚Geschlecht‘ und ‚Nationalität‘ definiert wird (2019, S. 220), werden durch andere Autoren zusätzliche Aspekte aufgeführt wie ‚Ethnie‘ (Sarhan et al., 2018, S. 22), ‚Alter‘ (Ferreira, 2010, S. 230; International Finance Corporation, 2019, S. 51), ‚Persönlichkeit‘ (Cossin und Caballero, 2014, S. 1-2), ‚Sozial- und Fachkompetenz‘ (Hilb, 2019b, S. 100) sowie ‚Fähigkeiten‘, ‚Erfahrungen‘ und ‚Fachwissen‘ (The Business Roundtable, 2016, S. 11-13).

Auch wenn die angeführten Erkenntnisse teilweise widersprüchlich sind, betonen Cossin und Caballero, dass eine schlecht gestaltete Diversität disruptive Einflüsse auf die Boardarbeit haben kann (2014, S. 1-2) und deshalb in der Zusammensetzung von Boards zu berücksichtigen ist.

Im Kontext der KMU kann hinsichtlich der Zusammensetzung des Boards festgestellt werden, dass entsprechende Aspekte ebenfalls von Bedeutung sind, beispielsweise dass die

Anwesenheit externer Boardmitglieder die kognitive Diversität erhöhen kann, wodurch sich neue Chancen für strategischen Wandel eröffnen können (Brunninge et al., 2007, S. 299).

2.2.2.3.3 Boardrollen

Je nach zugrunde liegender theoretischer Basis³³ entstehen unterschiedliche Definitionen bezüglich der Rolle des Boards (van den Heuvel et al., 2006, S. 468). Dieser Sachverhalt wurde von Hung im Werk „A typology of the theories of the roles of governing boards“ dargelegt. Darin zeigt er, dass jeder der Hauptrollen³⁴ von Boards eine von sechs Denkschulen³⁵ zugrunde liegt (1998, S. 101). Nach Hilb können im Zusammenhang mit den Boardrollen als Rollenträger der Vorsitzende resp. der Verwaltungsratspräsident, die unabhängigen/externen Mitglieder und der Boardsekretär identifiziert werden (2019b, S. 50).

Die Boardrollen können auch vom spezifischen Kontext abhängig sein. Ist der CEO beispielsweise zugleich ein wichtiger Eigentümer, wird die Servicerolle des Boards im Vordergrund stehen, in deren Rahmen das Board Ratschläge erteilt und Netzwerkfunktionen übernimmt (Huse, 2005b, S. 47).

Unter den genannten Hauptrollen wird die Rolle von Boards bei strategischen Themen³⁶ hervorgehoben (Bauen und Venturi, 2007, S. 151; Garratt, 2005a, S. 30; Zahra und Pearce, 1989, S. 302). So kann es beispielsweise zu den strategischen Aufgaben von Boards gehören einen CEO zu ersetzen, wenn die Ergebnisse über eine angemessene Zeitspanne nicht auf eine erfolgreiche Strategie hindeuten (Rosenstein, 1987, S. 33).

Während sich nach Bammens et al. die Ansprüche an die Boardrolle in Funktion der Generationenentwicklung von einer Servicerolle zu einer Kontrollrolle entwickeln (2008, S. 163), werden nach Ansicht von Khlif immer alle Rollen ausgeübt und lediglich der Fokus wird den jeweiligen Bedürfnissen angepasst (2015, S. 158).

³³ Siehe Kapitel 2.4 im theoretischen Teil.

³⁴ „Six major roles are identified: linking, coordinating, control, strategic, maintenance and support roles“ (Hung, 1998, S. 101).

³⁵ „[...] reflecting one of the main arguments of six different schools of thoughts: resource dependency theory, stakeholder theory, agency theory, stewardship theory, institutional theory and managerial hegemony“ (Hung, 1998, S. 101; siehe auch Kapitel 2.4).

³⁶ In der Schweiz ist der Verwaltungsrat von Gesetzes wegen unter dem Begriff der ‚Oberleitung‘ verpflichtet sich mit strategischen Themen auseinanderzusetzen (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716a, Abs. 1), ohne dass der Begriff der Strategie hierbei explizit verwendet wird (Daeniker, 2018, S. 322).

Es wird empfohlen, nicht nur die Rollen und Pflichten des Boards gegenüber der Geschäftsleitung und den Aktionären klar zu festzulegen (International Finance Corporation, 2019, S. 51), sondern ebenso die Rollen innerhalb des Boardteams zu definieren und sicherzustellen, dass jedes Boardmitglied seine eigenen diesbezüglichen Stärken und Schwächen analog dem Board-Rollen-Konzept³⁷ (Hilb, 2019b, S. 70) kennt. Gemäss Klassifizierung von Leblanc und Gillies existieren funktionale Boards³⁸, mit welchen Effektivität assoziiert wird, und dysfunktionalen Boards³⁹ (2005, S. 248). Diese Ansätze verdeutlichen die Relevanz bezüglich der bewussten Gestaltung von Boardteams und des damit verbundenen Potentials der Steigerung der Boardeffektivität.

Im Kontext von KMU-Familienbetrieben beurteilen CEOs die Servicerolle des Boards als relevanter als die Kontrollfunktion (van den Heuvel et al., 2006, S. 481). Gerade bei KMU soll die Rolle von Boards nicht nur auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben von Führung und Aufsicht beschränkt werden (Jonsson, 2013, S. 50), da beispielsweise strategische Aspekte von weitaus grösserer Bedeutung sind, als bisher angenommen (Jonsson, 2013, S. 63).

2.2.2.3.4 Zusammenfassende Erkenntnisse zu den strukturellen Aspekten des Verwaltungsrates

Zu den wesentlichen Aufgaben des Boards einer schweizerischen Aktiengesellschaft gehören die Oberleitung und die Oberaufsicht. Während im Rahmen der Oberaufsicht durch geeignete Massnahmen unter anderem die Agenturkosten reduziert werden sollen, besteht im Bereich der Oberleitung unter anderem die Pflicht zur Unternehmensführung nach strategischen Gesichtspunkten. Die Strategieentwicklung soll idealerweise unter Berücksichtigung der jeweiligen Zuständigkeiten durch die Geschäftsleitung und das Board gemeinsam erfolgen. Der Personalauswahl für Schlüsselpositionen kommt im Rahmen der Kompetenzen des Boards eine zentrale Bedeutung zu (Bauen und Venturi, 2007, S. 153; Stiles und Taylor, 2001, S. 14).

³⁷ Im Board-Rollen-Konzept werden folgende Rollen dargestellt: Board-Team-Förderer, kritischer Board-Denker, Board-Organisator, Board-Aktions-Umsetzer, Board-Controller, Board-Networker, Board-Gestalter, kreativer Board-Denker und in deren Zentrum der Board-Coach (Hilb, 2019b, S. 70-71). Dieses Rollenkonzept wurde unter anderem in Anlehnung an das Modell ‚Types of Work‘ generiert, welches im Kontext der Teamarbeit und zu deren Steigerung entwickelt worden ist (Margerison und McCann, 1986, S. 29-30).

³⁸ „[...] Conductor-Chairs, Change Agents, Consensus-Builders, Counsellors and Challengers [...]“ (Leblanc und Gillies, 2005, S. 248).

³⁹ „[...] Caretaker-Chairs, Controllers, Conformists, Cheerleaders and Critics [...]“ (Leblanc und Gillies, 2005, S. 248).

Während für KMU strategische Elemente ebenso relevant sind, spielt die Aufsichtsfunktion besonders bei Firmen mit einer hohen Eigentümerkonzentration eine untergeordnete Rolle. Innerhalb des Boards kommt dem Vorsitzenden die zentrale Funktion als Primus inter Pares zu, das Board und insbesondere die Boardsitzen zu leiten und die Beurteilung aller Mitglieder sicherzustellen sowie in Kooperation mit dem CEO spezifische Themen zu erarbeiten oder beispielsweise im Kontext von KMU den Generationenwechsel zu begleiten. Die Zusammensetzung des Boards soll situativ anhand der jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden, unter Berücksichtigung möglicher Interessenkonflikte, der Diversität und der Rollen.

2.2.2.4 Audit/Revision extern

Das externe Audit ist auch als ‚Revisionsstelle‘ (Rick, 2004, S. 33) und ‚unabhängige externe Kontrollstelle‘ (SwissBoardForum, 2019, S. 142) bekannt und entspricht dem Abschlussprüfer in Deutschland (Forstmoser, 2003, S. 697). Inhaltlich wird diese Funktion den Aufgaben des Verwaltungsrates im Zusammenhang mit der finanziellen Führung im Allgemeinen resp. der Finanzkontrolle im Spezifischen zugeordnet (Erny, 1999, S. 301). Die Aufgaben sind in der Schweiz gesetzlich festgelegt. Für spezielle Branchen⁴⁰ wurden zusätzliche Spezialgesetze erlassen (SwissBoardForum, 2019, S. 142). Die ordentliche Revision muss unter anderem durchgeführt werden, wenn während zweier Geschäftsjahre zwei der folgenden Grössen überschritten werden: Bilanzsumme von 20 Millionen Franken, Umsatzerlös von 40 Millionen Franken oder 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 727, Abs. 1, lit. 2). Für KMU von grösserer Relevanz ist die eingeschränkte Revision, welche dann zum Einsatz kommt, wenn vorgenannte Voraussetzungen nicht gegeben sind. Hat die Gesellschaft nicht mehr als zehn Angestellte⁴¹, kann mit Zustimmung sämtlicher Aktionäre auch auf die eingeschränkte Revision verzichtet werden (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 727a, Abs. 2). Obwohl das externe Audit im Kontext von CG als relevantes Element angesehen wird (The Institute of Internal Auditors, 2021b, S. 6; Tricker, 2019, S. 419), stehen die externen Auditoren selten im Zentrum von Forschungsvorhaben (Tricker, 2019, S. 33). Mittels einer effektiven Koordination können die Tätigkeiten des externen Audits als weitere

⁴⁰ So beispielsweise für Banken (SwissBoardForum, 2019, S. 142).

⁴¹ Bezogen auf Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 727, Abs 2, lit. c).

,lines of defense'⁴² betrachtet werden, welche den Aktionären eine zusätzliche Absicherung bieten (The Institute of Internal Auditors, 2021b, S. 6).

Neben der unabhängigen Untersuchung des durch das Unternehmen selbst erstellten Jahresabschlusses (International Finance Corporation, 2019, S. 53) werden die Gesetzes- und Statutenkonformität der Rechnungslegung (Forstmoser et al., 2005, S. 25), das Vorhandensein eines internen Kontrollsystems (IKS)⁴³ für die Finanzberichterstattung und die Umsetzung der Risikobeurteilung⁴⁴ geprüft (Berndt, 2021, S. 14-15). Zu den charakteristischen Merkmalen dieser Tätigkeiten gehören die Vergangenheitsorientierung (Rick, 2004, S. 150) und die zweckmässige Zusammenarbeit mit der internen Revision⁴⁵ (Müller et al., 2021, S. 879). Die Geschäftsführung an sich wie auch die Wirksamkeit und Angemessenheit des CG-Systems werden dabei nicht untersucht (Berndt, 2021, S. 15).

Die Anforderungen an die Firmen und Auditoren variieren länderspezifisch und werden teilweise von der jeweiligen Gesellschaft für Buchhalter (Youngmo, 2001, S. 242) oder der Treuhand-Kammer definiert, welche hohe Anforderungen an das spezifische Berufsverhalten stellen (BDO Visura, 2003, S. 75). Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Sicherstellung der Unabhängigkeit (Economiesuisse, 2023, S. 20). Die Grundlagen für die Zulassung einer Revisionsstelle in der Schweiz sind im Rechnungslegungsgesetz geregelt (BDO Visura, 2003, S. 82).

Während in gewissen Ländern das externe Audit durch die Aktionäre gewählt wird (Thillainathan, 2001, S. 314), gehört diese Aufgabe anderenorts zu den Zuständigkeiten des Audit-Komitees⁴⁶ (Steger und Amann, 2008, S. 21; The Hong Kong Institute of Directors, 2009, S. 6). Tricker präzisiert, dass vielerorts die Aktionäre für die Wahl des externen Audits auf Antrag des Boards zuständig sind, wenn die Firma börsennotiert ist, und dass bei privaten Firmen diese Wahl durch das Board selbst erfolgt (2019, S. 419). In der Schweiz ist für die Wahl

⁴² Mit den ‚lines of defense‘ wird auf das ‚Three-Lines-of-Defense-Modell‘ Bezug genommen; dieses „[...] provides a simple and effective way to enhance communications on risk management and control by clarifying essential roles and duties. It provides a fresh look at operations, helping to assure the ongoing success of risk management initiatives, and it is appropriate for any organization“ (The Institute of Internal Auditors, 2021b, S. 2). Für weitere Informationen siehe ferner Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

⁴³ Weitere diesbezügliche Details werden in Kapitel 2.2.3.5 erläutert.

⁴⁴ Weitere diesbezügliche Details werden in Kapitel 2.2.3.5 erläutert.

⁴⁵ Weitere diesbezügliche Details werden in Kapitel 2.2.2.5 erläutert.

⁴⁶ Weitere diesbezügliche Details werden in Kapitel 2.2.2.6 erläutert.

der Revisionsstelle einer Aktiengesellschaft die Generalversammlung zuständig (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 698, Abs. 2).

Die externe Revision wendet sich an das Audit-Komitee (Bischofberger, 2007, S. 101) oder erstattet dem Board Bericht⁴⁷ (The Business Roundtable, 1997, S. 7). Sie sollte zu Letzterem direkten Zugang haben (Argüden, 2009, S. 77), um die Informationen zeitnah übermitteln zu können, damit das Board seine Aufsichtsfunktion wahrnehmen kann (Argüden, 2016, S. 628). Die externe Revision soll sich mindestens einmal pro Jahr mit dem gesamten Board treffen und zur Beantwortung möglicher Fragen an der Generalversammlung anwesend sein (Tricker, 2019, S. 414).

Um die Unabhängigkeit zu gewährleisten, soll sichergestellt werden, dass niemand seine eigenen Tätigkeiten überprüft. So sollen Boardmitglieder weder aktuell noch früher für die aktuelle Revisionsgesellschaft tätig gewesen sein (Tourani-Rad und Ingley, 2010, S. 108). Zur weiteren Verbesserung ist eine zeitliche Beschränkung für die Beauftragung des externen Audits möglich (Hilb, 2019b, S. 143; International Finance Corporation, 2019, S. 60).

Im Kontext von KMU kann das externe Audit auch Aufgaben bezüglich der periodischen Kontrolle des Risikomanagements (Müller et al., 2021, S. 559) oder auch weitere durch den Verwaltungsrat beauftragte Tätigkeiten wahrnehmen (SwissBoardForum, 2019, S. 151). Für KMU wird ein jährliches externes Audit ebenfalls als sinnvoll erachtet, wobei die Relevanz mit steigender Unternehmensgrösse zunimmt (Spielmann, 2012, S. 297). Auch bei kleinen und mittelgrossen Familienunternehmen wird es als ein bedeutendes Element der Governance-Struktur eingestuft (Nötzli Breinlinger, 2006, S. 157).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die grundsätzlichen Aufgaben und Rahmenbedingungen der externen Revision gesetzlich geregelt sind. Zentral sind die unabhängige Untersuchung des Jahresabschlusses auf Gesetzes- und Statutenkonformität und die Prüfung, ob ein Kontrollsystem für die Finanzberichterstattung sowie eine Risikobeurteilung etabliert sind, um die Aktionäre zu schützen. Damit die Unabhängigkeit für eine objektive Beurteilung sichergestellt wird, soll die Zusammenarbeit mit der externen Auditgesellschaft zeitlich begrenzt sein.

⁴⁷ Im Falle weiterer Aufsichtsregelungen, beispielsweise im Bereich der Finanzdienstleistungen, kann es länderspezifisch weitere Ausprägungen bezüglich der Berichterstattung geben. So arbeiten spezielle Prüfgesellschaften auf dem Finanzplatz Schweiz als verlängerter Arm der FINMA (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht), indem sie die Prüfungen nach deren spezifischen Vorgaben umsetzen (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2022).

2.2.2.5 Interne Revision (Internal Audit)

Die interne Revision, welche auch als ‚Internal Audit‘ bekannt ist (Müller et al., 2017, S. 55) gehört neben dem IKS⁴⁸ zum internen Überwachungssystem (Freidank, 2019, S. 221). Sie unterstützt den Verwaltungsrat oder das Audit-Komitee bei der Überwachung und Kontrolle (Ruud und Bodenmann, 2001, S. 528) und hilft damit mögliche Skandale und Affären zu verhindern (Malik und Heynold, 2009, S. 211). Die zur Erbringung ihrer Sicherungs- und Unterstützungsfunktion erforderliche Unabhängigkeit und Objektivität (Hilb, 2019b, S. 143; Laue, 2019, S. 27) sind durch den Verwaltungsrat oder den zuständigen Ausschuss zu überwachen⁴⁹ (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2021, S. 5).

Die kontinuierlich durchgeführten (Malik und Heynold, 2009, S. 211), risikobasierten Prüftätigkeiten sind zu planen (SwissBoardForum, 2019, S. 93) und in allen Bereichen des Unternehmens durchzuführen (Müller et al., 2017, S. 55), welche nicht durch die externe Revision abgedeckt sind (SwissBoardForum, 2019, S. 148). Neben der Feststellung der Zielerreichung auf finanzieller und operativer Ebene gehören auch die Überwachung der Einhaltung von Gesetzen und weiteren Vorgaben (Hilb, 2019b, S. 143) sowie die Prüfung der internen Kontrolle (Bühler, 2009, S. 246; Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2021, S. 4) und der Einbezug der Prozesse weiterer Überwachungsfunktionen⁵⁰ zu den Prüfungstätigkeiten (Deutsches Institut für Interne Revision e.V. - RMA Risk Management & Rating Association e.V., 2020, S. 7). Diese Tätigkeiten können durch prüfungsunterstützende Beratung ergänzt werden (Welge und Eulerich, 2021, S. 66-67). Die interne Revision ist dem Verwaltungsrat, resp. dem Audit-Komitee unterstellt und übermittelt in einer hohen Kadenz (Madörin, 2013, S. 81) die erforderlichen Informationen (Müller et al., 2021, S. 920) einem der vorgenannten Gremien und der Geschäftsleitung (Economiesuisse, 2023, S. 19).

⁴⁸ Siehe Kapitel 2.2.3.5 im theoretischen Teil.

⁴⁹ Dies gilt besonders dort, wo die interne Revision aus übergeordneten Gründen vorgeschrieben ist (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2021, S. 9).

⁵⁰ Solche Funktionen können beispielsweise das Risikomanagement, die Compliance, das Controlling aber auch das Qualitätsmanagement sein (Deutsches Institut für Interne Revision e.V. - RMA Risk Management & Rating Association e.V., 2020, S. 7).

Die vermehrt bei grösseren Firmen zum Einsatz kommende interne Revision (Madörin, 2013, S. 81; Malik und Heynold, 2009, S. 210) kann in KMU inhaltlich durch einfachere Massnahmen⁵¹ umgesetzt werden (Turner, 2009, S. 113).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die interne Revision kontinuierlich unabhängige und objektive Prüftätigkeiten vollzieht, mit welchen sie die zuständigen Gremien hinsichtlich der Überwachungsfunktion durch eine geeignete Berichterstattung unterstützt. Sie richtet dabei den Fokus auf diejenigen Risiken, welche nicht im Rahmen anderer Prüftätigkeiten untersucht werden.

2.2.2.6 Ausschüsse (Committees)

In diesem Kapitel wird auf die im Kontext von CG relevantesten Ausschüsse eingegangen.

Die Bildung und der Einsatz von Ausschüssen spielen bei der Entwicklung von Boards eine bedeutende Rolle (Davies, 1999, S. 69) und können dort, wo das Board auf vertieftes Sachwissen angewiesen ist (Felder, 2010, S. 33), befristet oder unbefristet (Hilb et al., 2013, S. 86-87) erfolgen. Der Verwaltungsrat kann, sofern das Recht nicht von der Generalversammlung in Anspruch genommen wird (Economiesuisse, 2023, S. 15), „[...] die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen [...]“ und hat dabei „[...] für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder zu sorgen“ (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716a, Abs. 2).

Zu den wichtigsten Ausschüssen gehören folgende: ‚Prüfungsausschuss‘⁵², ‚Nominierungsausschuss‘, ‚Vergütungsausschuss‘ (Belot et al., 2014, S. 368; Brönnimann, 2003, S. 140; Gnos und Vischer, 2009, S. 753; Huse, 2007, S. 188; van den Berghe et al., 2002, S. 76; von der Crone, 2006, S. 86), CG-Komitee (Anand, 2008, S. 56; Gnos und Vischer, 2009, S. 753) und Advisory-Board (Fopp, 1985, S. 334). Da das aktuelle Forschungsvorhaben speziell KMU im Fokus hat, welche grösstenteils den Familienunternehmen zugeordnet werden

⁵¹ Beispielsweise „[...] Organising a workshop to revitalise its riskmanagement effort; Preparing a policy document to be sent to all employees; Improving management reporting; Affording the topic of internal control a permanent place on the agenda at board and periodic management meetings; Formalising who exactly is responsible for key areas of risk; Inviting individuals in charge of key departments to attend at board/management meetings and take questions; Involving external auditors or other consultants on specific initiatives“ (Turner, 2009, S. 113).

⁵² Der Prüfungsausschuss wird häufig auch als ‚Audit-Committee‘ bezeichnet (Freidank, 2019, S. 502).

können (Frey et al., 2004, S. 5), werden auch der Familienrat und die Familienversammlung diskutiert (Fopp und Prager, 2006, S. 16).

In den folgenden Kapiteln werden die vorgenannten Ausschüsse eingeführt.

2.2.2.6.1 Audit-Committee (Prüfungsausschuss)

Einer der zentralen Ausschüsse innerhalb der CG ist das Audit-Komitee (Farschtschian, 2012, S. 39), welches auch unter den Begriffen⁵³ ‚Prüfungsausschuss‘ (Bauen und Venturi, 2007, S. 101; Economiesuisse, 2023, S. 16; Iseli, 2008, S. 150; Lentfer, 2005, S. 365) und ‚Revisionsausschuss‘ (Erny, 1999, S. 158) bekannt ist und durch den Verwaltungsrat eingesetzt wird (Economiesuisse, 2023, S. 16).

Der Prüfungsausschuss, der selbst keine Prüfungshandlungen vollzieht (Erny, 1999, S. 270), unterstützt den Verwaltungsrat hinsichtlich der Aufsicht (Gnos und Vischer, 2009, S. 753) und der Oberleitung des Unternehmens (Berndt und Offenhammer, 2013, S. 370) mit besonderem Fokus auf die Rechnungslegung und die Revision (Bischofberger, 2007, S. 13). Durch diese unabhängige Begutachtung kann die Wirksamkeit der CG verbessert werden, was zu einem gesteigerten Vertrauen und damit verbunden zu sinkenden Kapitalkosten sowie steigendem Shareholder-Value führen kann (Ruud et al., 2004, S. 6). Um operative Aspekte und Risiken der internen und externen Revision objektiv beraten zu können, dürfen keine Interessenkonflikte bestehen, womit auf die Unabhängigkeit der Mitglieder ein erhöhtes Augenmerk zu richten ist (SwissBoardForum, 2019, S. 147).

Der Fokus des Audit-Komitees liegt auf der Überwachung⁵⁴ der externen Revision, der Überwachung der internen Steuerung und Kontrolle sowie der Überwachung der Qualität der Finanzberichterstattung (Berndt und Offenhammer, 2013, S. 372). Weitere Aufgaben sind die Beurteilung der Compliance (Iskander und Chamlou, 2000, S. 100), des Risikomanagements, die Empfehlung bezüglich der Abnahme des Jahresabschlusses zuhanden des zuständigen Organes (Schwarzenbach, 2004, S. 23), die Beurteilung der Zusammenarbeit zwischen interner und externer Revision (Koller Lorenz, 2010, S. 39), die Beauftragung (Zipperling, 2012, S. 45)

⁵³ Weniger eindeutig ist in diesem Zusammenhang die Verwendung der Terminologie ‚finance committee‘ resp. Finanzausschuss. Während gemäss Angaben von BDO Visura dieser Begriff dem Audit-Komitee gleichgesetzt wird (2003, S. 81-82), wird in anderen Veröffentlichungen bei diesem Komitee eine Zuständigkeit bezüglich der Kapitalbeschaffung gesehen (Castaldi und Wortman, 1984, S. 7).

⁵⁴ Bezüglich der Informationsbeschaffung ist es erforderlich, dass sich das Komitee regelmässig und ausführlich von allen Kontrollorganen orientieren lässt (BDO Visura, 2003, S. 82).

wie auch die Überprüfung und Überwachung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers (Hopt, 2009, S. 55; OECD, 2015, S. 54). Die Schlussverantwortung für die Rechnungslegung und die Finanzberichterstattung verbleibt jedoch beim Gesamtverwaltungsrat (Bischofberger, 2007, S. 108; Schwarzenbach, 2004, S. 22). Für die personelle Besetzung werden mindestens drei (Iskander und Chamlou, 2000, S. 101) vorzugsweise nicht exekutiv tätige (Koeberle-Schmid et al., 2014, S. 98), unabhängige Direktoren (Helbling, 2004, S. 699; SwissBoardForum, 2019, S. 147) mit Finanzerfahrung⁵⁵ (BDO Visura, 2003, S. 82) empfohlen.

Der Einsatz dieses Komitees wird auch für mittlere Unternehmen als wesentliches Element einer wirksamen CG erachtet (Ruud et al., 2004, S. 4), die Unabhängigkeit der Mitglieder in kleineren Unternehmen ist jedoch weniger relevant (Berndt und Offenhammer, 2013, S. 371).

2.2.2.6.2 Nomination-Committee (Nominierungsausschuss)

Der Nominierungsausschuss, welcher auch als ‚appointment committee‘ bezeichnet wird (OECD, 2001, S. 144), definiert die Grundsätze und Kriterien für die Auswahl von Verwaltungsratskandidaten (Brönnimann, 2003, S. 141; Economiesuisse, 2023, S. 17) und wird durch den Verwaltungsrat eingesetzt (Economiesuisse, 2023, 17). Da die Aktionäre häufig keine Rolle in der Kandidatenselektion spielen (Myles, 2004, S. 103), werden selten andere Boardmitglieder als die vorgeschlagenen gewählt, womit der Selektion durch den oben genannten Ausschuss eine grosse Bedeutung zukommt (Huse, 2007, S. 72).

Im Rahmen eines kontinuierlichen und proaktiven Prozesses⁵⁶ (Financial Reporting Council, 2018a, S. 24) gehört es zu den Kernaufgaben dieses Ausschusses, sich um die Nachfolge von Boardmitgliedern und Geschäftsleitungsmitgliedern zu kümmern. Dazu erarbeitet er entsprechende Vorschläge zuhanden des Gesamtverwaltungsrates (Koller Lorenz, 2010, S. 39) oder unterstützt ihn bei diesen Tätigkeiten (Bauen und Venturi, 2007, S. 84).

Der Ausschuss kann sich darauf beschränken, Empfehlungen auf ihre Eignung zu prüfen und Wahlvorschlagslisten zuhanden der Aktionäre zu erarbeiten (Anand, 2008, S. 116). Er kann

⁵⁵ „Die/der Vorsitzende und/oder die Mehrheit sind im Finanz- und Rechnungswesen oder in der Wirtschaftsprüfung praktisch erfahren. In komplexen Verhältnissen sollen zudem, je nach den Bedürfnissen und den Risiken des Unternehmens, weitere relevante Kompetenzen (z. B. aus den Gebieten Compliance, Risiko Management oder nichtfinanzielle Berichterstattung) vorhanden sein“ (Economiesuisse, 2023, S. 16).

⁵⁶ Im Rahmen einer periodischen Überprüfung soll der Ausschuss des Weiteren überprüfen, ob die Zusammensetzung des Verwaltungsrates und des obersten operativen Führungsgremiums zum Bewältigen der aktuellen und künftigen strategischen und operativen Anforderungen geeignet ist (SwissBoardForum, 2019, S. 137).

aber auch bereits bei der Festsetzung von Grundsätzen für die Auswahl von Kandidaten mitwirken (Gnos und Vischer, 2009, S. 755) und dadurch Ziele bezüglich Merkmalen wie Diversität (Financial Reporting Council, 2018a, S. 24) oder Internationalität (Romer, 2019, S. 157) festlegen.

Der Ausschuss soll aus mindestens drei (Iskander und Chamlou, 2000, S. 101) unternehmensinternen und unternehmensexternen (Brönnimann, 2003, S. 141), mehrheitlich unabhängigen Verwaltungsräten (Economiesuisse, 2023, S. 17) bestehen.

Er berücksichtigt bezüglich Wahlvorschlägen die Repräsentation der Aktionärsinteressen und die Inputs des CEO⁵⁷ hinsichtlich erforderlicher Eigenschaften (Rezaee, 2010, S. 256-257).

Alternativ zum Nominierungsausschuss können als Selektionsmechanismen Rekrutierungsagenturen oder Register potenzieller Kandidaten zum Einsatz kommen (Huse, 2007, S. 72).

Für KMU gewinnen Rekrutierungsprozesse dann an Bedeutung, wenn Eigentum und Führung getrennt sind (INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA, 2010, S. 10), womit dies situativ zu beurteilen ist.

2.2.2.6.3 Remuneration-Committee (Vergütungsausschuss)

Der Vergütungsausschuss, welcher auch ‚Compensation-Committee‘ genannt wird (Brönnimann, 2003, S. 140), soll über das Vergütungssystem die Interessen der exekutiv tätigen Personen auf die nachhaltige Erreichung der Unternehmensziele ausrichten (Economiesuisse, 2023, S. 23). Dazu arbeitet er eng mit dem Board zusammen (INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA, 2020, S. 14), welches über die Vergütungspolitik Beschluss fasst (Economiesuisse, 2023, S. 21). Trotz weniger Nachweise⁵⁸ bezüglich der Erfolgswirkung von ergebnisorientierten Vergütungsstrukturen gehören diese zu den relevanten CG-Mechanismen (Mustaghni, 2012, S. 57).

Der Ausschuss berücksichtigt die Vorgaben durch Gesetz, Statuten und Generalversammlung (Economiesuisse, 2023, S. 22) und legt das Vergütungssystem für das oberste Management sowie Vergütungsrichtlinien für tiefere Hierarchiestufen fest (Brönnimann, 2003, S. 140). Er kann dabei sowohl fixe als auch leistungsabhängige Vergütungselemente zum Einsatz bringen

⁵⁷ Der Einsatz eines Nominierungsausschusses kann dazu beitragen, dass das Risiko verringert wird, im Verwaltungsrat vornehmlich Freunde des CEO zu haben (Davidson, III et al., 2016, S. 138).

⁵⁸ Afrifa und Taurigana haben einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Vergütung von Direktoren und der Performance von kleinen Firmen dargelegt (2015, S. 730).

(Koller Lorenz, 2010, S. 39) und soll im Sinne des magischen Dreiecks der Honorierungsgerechtigkeit ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Dimensionen ‚Board-intern‘, ‚Board-extern resp. Marktpreisgerechtigkeit‘ und ‚Unternehmenserfolgsgerechtigkeit‘ anstreben (Hilb, 2019b, S. 118-119).

Gewählt werden die Mitglieder dieses Ausschusses von der Generalversammlung auf Antrag des Verwaltungsrates (Economiesuisse, 2023, S. 21). Dabei soll der Ausschuss aus mindestens drei nicht exekutiv tätigen (Iskander und Chamlou, 2000, S. 101) und unabhängigen (Knell, 2006, S. 45) Mitgliedern⁵⁹ bestehen.

Im Kontext der KMU ist der Einsatz eines Vergütungsausschusses situativ abzuwägen (INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA, 2010, S. 12). Unabhängig davon sollen auch KMU Vergütungsrichtlinien erlassen, um wichtige Mitarbeiter an das Unternehmen binden zu können (INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA, 2010, S. 22).

2.2.2.6.4 Corporate-Governance-Committee

Die Auffassung bezüglich der Zuständigkeiten des CG-Komitees divergieren deutlich. Einige Autoren sehen im Begriff des vorgenannten Komitees ein Synonym zum Nominierungsausschuss (Carter und Lorsch, 2004, S. 196) oder eine Kombination aus Nominierungs- und Vergütungsausschuss (Gantenbein und Volonté, 2012, S. 206). Nach Auffassung anderer Autoren und Institutionen gehen die Zuständigkeiten deutlich weiter. Sie ordnen diesem Ausschuss eine Führungsrolle in der generellen Ausgestaltung der CG zu (Lipman und Lipman, 2006, S. 90; New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing, 2020, S. 9; The Business Roundtable, 2016, S. 3); die Bildung eines entsprechenden Komitees wird als Commitment des Unternehmens angesehen, die eigene CG verbessern zu wollen (Ertuna und Tükel, 2012, S. 224).

Der Aufgabenbereich des CG-Komitees kann neben der Evaluation von Boardmitgliedern und entsprechenden Nominierungsempfehlungen (Carter und Lorsch, 2004, S. 126; Millstein, 2017, S. 187) und der Analyse möglicher Differenzen zwischen erforderlichen und vorhandenen Fähigkeiten innerhalb des Boards (Argüden, 2009, S. 44) auch die Entwicklung von Überwachungsrichtlinien enthalten (Anand, 2008, S. 57) sowie die Verbesserung des Informationsflusses zwischen Management und Board umfassen (Holland, 2006, S. 188).

⁵⁹ Gemäss Iseli nehmen vorwiegend unabhängige Mitglieder des Verwaltungsrates in diesem Ausschuss Einsitz (2008, S. 141).

2.2.2.6.5 Advisory-Board (Beirat)

„Advisory-Board“ ist gemäss Kaufmann der englische Begriff für „Beirat“ (2018, S. 30) und wird laut Fopp häufig in amerikanischen Grossfirmen zum Einsatz gebracht (1985, S. 334). Dem oft in den Statuten nicht verankerten Ausschuss (Bauen und Venturi, 2007, S. 107) kommt in der Regel keine formelle Autorität zu (Cadbury, 2002, S. 194; Carver, 2010, S. 150-151; International Finance Corporation, 2019, S. 37; Koeberle-Schmid et al., 2014, S. 17; Tricker, 2019, S. 54).

Bei richtiger Gestaltung ist der Ausschuss frei von Interessenkonflikten und kann damit externe und unverzerrte Ratschläge (International Finance Corporation, 2019, S. 36) in spezifischen Themenbereichen⁶⁰ (Cadbury, 2002, S. 194-195) erteilen, zu denen Know-how fehlt (Mueller, 1979, S. 148).

Die Bildung eines Advisory-Boards kann ein Zwischenschritt auf dem Weg zu einem wirksamen Board sein (ecoDa, 2020, S. 8), weshalb es für KMU in der Startphase mit einem das Board dominierenden Unternehmer von besonderem Nutzen sein kann (International Finance Corporation, 2019, S. 36-37).

2.2.2.6.6 Familienrat und Familienversammlung

Der Familienrat, welcher auch „Family Council“ genannt wird (Kormann, 2017, S. 504), gehört zu den inoffiziellen Teilen von Governance-Strukturen (Montemerlo et al., 2004, S. 299) und bildet das Bindeglied zwischen Familie und Unternehmen. Er ist als Ausschuss der Familienversammlung⁶¹ tätig (Fopp und Prager, 2006, S. 16) und kommt zusätzlich zu dieser zum Einsatz, abhängig von der Komplexität⁶² und Grösse des jeweiligen Unternehmens (Prager und Bhend-Rutishauser, 2008, S. 66).

Durch eine wirkungsvolle Implementierung vorgenannter Strukturen können generationenübergreifende Verbindungen geschaffen werden (Moos, 2003, S. 65). Dadurch

⁶⁰ Solche Themenbereiche können beispielsweise Strategie (International Finance Corporation, 2019, S. 18; The Association of Chartered Certified Accountants, 2015, S. 4), Wissenschaft und Forschung (Klettner, 2014, S. 159), Entwicklung neuer Geschäftsfelder und Verbesserung von Kontakten sein (Mueller, 1979, S. 148-149).

⁶¹ „Die Familienversammlung vertritt die Interessen und Anliegen der Inhaberfamilien“ (Spielmann, 2012, S. 241).

⁶² Zu den Gründen, weshalb die Einführung einer Familienversammlung und eines Familienrates erwogen werden kann, gehören beispielsweise die Unternehmensbeteiligung verschiedener Generationen (mit unterschiedlichen Interessen) oder verschiedener Familienzweige (Frick, 2020, S. 136).

kann möglichen Konflikten (Frick, 2020, S. 134) infolge unterschiedlicher Interessen begegnet werden (Tricker, 2019, S. 287-288), indem sich auch nicht aktiv im Unternehmen involvierte Familienmitglieder einbringen können (Gersick et al., 1997, S. 237).

Typischerweise besteht der Familienrat zu Beginn aus dem Gründerpaar und seinen Kindern und ändert sich über Generationen (Gersick et al., 1997, S. 239), wodurch sich auch die zu behandelnden Themen⁶³ wandeln.

An der Familienversammlung, welche durch den Familienrat vorbereitet und durchgeführt wird, werden das Familienleitbild und die Vermögensstrategie periodisch überprüft und verabschiedet (Fopp und Prager, 2006, 16).

Da ein Grossteil der schweizerischen Unternehmen Familienunternehmen sind (Frey et al., 2004, S. 5), können die vorgenannten Gremien auch für Schweizer KMU relevant sein.

In italienischen KMU existieren bereits Familienräte welche teilweise Governance-Mechanismen ersetzen (Gnan et al., 2013, S. 21).

2.2.2.6.7 Zusammenfassende Erkenntnisse bezüglich der Ausschüsse

Das Audit-Komitee, welches bereits für mittlere Unternehmen relevant sein kann und unabhängig sein soll, unterstützt den Verwaltungsrat unter anderem bezüglich der Oberaufsicht. Das Hauptaugenmerk liegt hierbei auf der Überwachung der externen Revision und der Finanzberichterstattung. Zu den Aufgaben des Nominierungsausschuss, welcher inhaltliche Überschneidungen mit dem CG-Komitee aufweist, gehört es, sich proaktiv und kontinuierlich um die Nachfolge auf Stufe Board und Geschäftsleitung zu kümmern. Er achtet dabei sowohl auf Aspekte bezüglich der Diversität und der Unabhängigkeit als auch im spezifischen Kontext wie beispielsweise bei KMU auf die situativen Gegebenheiten. Durch die Erarbeitung eines ausgewogenen Vergütungssystems stellt der Vergütungsausschuss sicher, dass die Interessen der obersten Führungsebenen und des Unternehmens im Einklang stehen. Über ein Advisory Board können wichtige Quellen zu Expertise und Kontakten erschlossen werden, welche insbesondere für sich in der Startphase befindende KMU, von grosser Bedeutung sein können. Die Familienversammlung und der Familienrat können als Bindeglied zwischen Familie und Unternehmen gebildet werden. Durch diese inoffiziellen Governance-

⁶³ Solche Themen reichen von der Nachfolgeplanung (Gersick et al., 1997, S. 240) über die Unternehmensstrategie bis hin zur Dividendenpolitik als Vorbereitung für die Aktionärsversammlung (Tricker, 2019, S. 288).

Strukturen wird der Dialog auch zu den nicht aktiv im Unternehmen involvierten Familienmitgliedern institutionalisiert.

Trotz der an die Ausschüsse übertragenen Aufgaben trägt der Verwaltungsrat letztlich die Verantwortung (Mallin, 2019, S. 206). Durch die Einrichtung von Ausschüssen können Informationsgefälle entstehen (Welge und Eulerich, 2021, S. 55-56) oder Effekte, in Folge derer sich nicht im Subgremium vertretene Boardmitglieder nicht mehr vertieft mit der delegierten Materie auseinandersetzen (Felder, 2013, S. 16).

Für viele der dargelegten Ausschüsse wird empfohlen, dass die Unabhängigkeit durch den Einsatz von nicht exekutiv tätigen Direktoren zu fördern ist (Knell, 2006, S. 45).

Da Ausschüsse eher für grosse Unternehmen gedacht sind (Oesch, 2002, S. 30), sollen für KMU situativ effektive Lösungen angestrebt werden. So können für KMU anstelle von Ausschüssen auch Einzelbeauftragte zum Einsatz kommen (Economiesuisse, 2023, S. 15). Zudem wird es unter anderem als Best Practice angesehen, dass Boardkomitees in ihrer Gestaltung zu den Aktivitäten und wesentlichen Risiken der Organisation passen sollen (Lipman und Lipman, 2006, S. 89) und dass Funktionen mehrerer Ausschüsse zusammengefasst werden können (Economiesuisse, 2023, S. 15). Dieser Richtung ist ebenfalls ein weiter konkretisierender Ansatz zuzuordnen, gemäss welchem situativ die Beschränkung auf zwei integrierte Komitees⁶⁴ empfohlen wird (Hilb, 2019b, S. 85).

2.2.2.7 Geschäftsleitung/Management

Neben den Aktionären und dem Verwaltungsrat gehört das Management zu den Hauptakteuren innerhalb der CG-Diskussion (International Finance Corporation, 2019, S. 5), wobei dieses bei fehlender Überwachung gefährdet ist, eigennützig und nicht im Sinne der Aktionäre oder der Unternehmung zu handeln (Kendall und Kendall, 1998, S. 15). Gemäss der schweizerischen Gesetzgebung wird die Geschäftsleitung durch den Verwaltungsrat selbst ausgeführt, sofern ihm durch die Statuten nicht die Kompetenz zur Delegation an einzelne Mitglieder oder Dritte gegeben wird (Fueglistaller et al., 2016, S. 270), welche er dann beaufsichtigt (SwissBoardForum, 2019, S. 30-32). Die Zuständigkeiten⁶⁵ der Geschäftsleitung umfassen im Wesentlichen das operative Tagesgeschäft (Daeniker, 2018, S. 318) sowie die

⁶⁴ Einerseits das integrierte Audit- und Risk-Management-Komitee und andererseits das integrierte Board-Management-Komitee, welches für Nominierung, Feedback, Entlohnung und Entwicklung des Boards und des Topmanagements zuständig ist (Hilb, 2019b, S. 85).

⁶⁵ Für weitere Informationen siehe Kapitel 2.2.4.1 im theoretischen Teil.

Mitwirkung in der Strategieentwicklung und Umsetzung (SwissBoardForum, 2019, S. 7). Die Geschäftsleitung, welche den Verwaltungsrat mit Informationen zu aktuellen Gegebenheiten versorgt (Fueglistaller et al., 2017a, S. 18) und damit Einfluss⁶⁶ auf die für die Aufsichtsfunktion erforderlichen Informationen hat (Fischer, 2018, S. 3), muss auch die Vorgaben hinsichtlich der Informationspolitik nach aussen umsetzen (SwissBoardForum, 2019, S. 12).

In der Anfangsphase von KMU ist der Gründer resp. CEO oftmals der alleinige Entscheidungsträger (International Finance Corporation, 2019, S. 35).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Geschäftsleitung zu den zentralen CG-Akteuren gehört. Die Handlungen der Geschäftsleitung sind auf die Interessen der Aktionäre auszurichten und Missbrauch ist zu verhindern. Neben der Verantwortung für das Tagesgeschäft und der Mitwirkung im Strategieprozess versorgt die Geschäftsleitung den Verwaltungsrat mit aktuellen Informationen.

2.2.2.8 Corporate-Governance-Systeme

Zu den am meisten diskutierten Systemen gehören das monistische⁶⁷ und das dualistische⁶⁸ System (Lüpold, 2008, S. 17).

Das monistische System, welches in den meisten Ländern zur Anwendung kommt (Hilb, 2019b, S. 44), hat ein einheitliches Organ, in welchem die Führung und Überwachung der Gesellschaft vereinigt sind (Moos, 2003, S. 28; Welge und Eulerich, 2021, S. 37). Neben dem Risiko, dass der Verwaltungsrat sich zu stark auf operative Themen konzentriert, ist auch die effektive Kontrollfunktion durch die fehlende Distanz zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gefährdet (Lombriser, 2018, S. 16). Bei einer Mehrheit von exekutiv tätigen Boardmitgliedern besteht das Risiko von missbräuchlicher Neigung zu Lasten der Firma. Diesem Sachverhalt kann jedoch durch die Bildung von Komitees mit nicht exekutiv tätigen Boardmitgliedern begegnet werden (Moos, 2003, S. 28). Zu den Vorteilen dieses Systems gehören der verbesserte Informationsfluss, weil alle Direktoren im gleichen Board vertreten sind (Mallin,

⁶⁶ Die Herausforderung ist, dass die Geschäftsleitung das Aufsichtsorgan mit den Informationen versorgen soll, anhand derer sie überwacht wird. Entsprechend besteht die Gefahr, dass Geschäftsführer nur so viel Informationsmaterial zur Verfügung stellen, dass sie diejenige Unterstützung erhalten, welche sie suchen (Adams und Ferreira, 2007, S. 217).

⁶⁷ Auch als One-Tier-Board oder Direktorialsystem bezeichnet (Lüpold, 2008, S. 17).

⁶⁸ Auch als Two-Tier-Board bezeichnet (Lüpold, 2008, S. 17).

2019, S. 200), sowie die schnellere und effizientere Entscheidungsfindung (Schewe, 2015, S. 94).

Beim dualistischen System hingegen werden Führung und Überwachung durch eine klare Trennung der Kompetenzen auf zwei Organe verteilt (Biland und Hilber, 1998, S. 93; Mallin, 2019, S. 200), womit Mitglieder des Managing-Boards nicht gleichzeitig auch Mitglieder des Supervisory-Boards sein können. Der Nachteil bei diesem weniger verbreiteten System wird in der Gefahr möglicher politischer Machtkämpfe gesehen (Hilb, 2019b, S. 44). Die Trennung der Rollen des Boardvorsitzenden und des CEO, zwecks Reduktion der Machtkonzentration⁶⁹ (Mallin, 2019, S. 201), ist noch kein Garant für Erfolg oder Krisenresistenz (Hilb, 2019b, S. 46-47).

Die Unterschiede bezüglich der Boardstruktur zwischen den Ländern⁷⁰ sind auf die landesspezifischen Vorgaben zurückzuführen (Brönnimann, 2003, S. 97; Mallin, 2019, S. 199). Nach Ansicht verschiedener Autoren haben beide Systeme Stärken und Schwächen, weshalb die Auffassung besteht, dass die Gesetzgebung dem Unternehmen die Wahl des Systems überlassen sollte (Dietrich, 2017, S. 131; Ilter, 2015, S. 212). In der Schweiz ist das monistische System zwar dispositiv vorgesehen, bei bedeutenden Aktiengesellschaften wird jedoch die dualistische Struktur zum Einsatz gebracht (Baer, 2006, S. 7). Die Wahl zwischen den beiden Systemen ist in der Schweiz möglich (van den Berghe et al., 2002, S. 71), jedoch kann aufgrund der beim Verwaltungsrat verbleibenden Verantwortung bezüglich der unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben lediglich eine Annäherung an das dualistische System erreicht werden (SwissBoardForum, 2019, S. 32).

Um die Stärke von KMU, aufgrund kurzer Entscheidungswege (Camenzind und Fueglistaller, 2014, S. 17) schnell auf Veränderungen reagieren zu können (Fueglistaller et al., 2007, S. 22), aufrechtzuerhalten, bietet sich das monistische System an.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es einen monistischen Ansatz gibt, welcher Führung und Aufsicht in einem Organ vereinigt; dagegen werden bei einem dualistischen Ansatz die vorgenannten Funktionen durch zwei getrennte Organe wahrgenommen.

⁶⁹ Auch wenn durch die Trennung der Funktionen des Chairman und des CEOs Verbesserungen möglich sind, hängt die Wirkung solcher Massnahmen „[...] immer von der Machtposition der Beteiligten ab [...]“ (Hilb, 2019b, S. 46-47).

⁷⁰ Tendenzen bezüglich der internationalen Entwicklungen solcher Systeme werden in Kapitel 2.5.1 des theoretischen Teils aus einer übergeordneten Sicht unter dem Aspekt der Konvergenz diskutiert.

Idealerweise soll der Gesetzgeber den Unternehmen die Wahl des für sie passenden Systems überlassen, wie dies in der Schweiz näherungsweise der Fall ist.

2.2.2.9 Zusammenfassende Betrachtung der strukturellen Dimensionen von CG

Wie einleitend dargelegt, haben die sich evolutionär entwickelnden Eigentumsstrukturen einen relevanten Einfluss auf die Gestaltung von CG-Systemen, was unter anderem bei der Gestaltung der Boards durch geeignete Rollen und Besetzungen zu berücksichtigen ist. Der Aktionärsversammlung, welche unter anderem die Mitglieder des Verwaltungsrates wählt, kommt auch im Umfeld von KMU mit komplexer werdenden Eigentumsstrukturen eine grössere Bedeutung zu. Im Kontext der CG-Diskussion wird dennoch dem Verwaltungsrat mehr Relevanz beigemessen. Dieser ist gesetzlich zur Oberleitung und Oberaufsicht verpflichtet. Er achtet dabei auf Aspekte wie Interessenkonflikte und die Unternehmensführung nach strategischen Gesichtspunkten.

Neben der Wahl geeigneter Personen in den Verwaltungsrat – unter Berücksichtigung von Interessenkonflikten, Diversität und Teamrollen – kommt ebenso der Evaluation dieser Positionen, aber auch dem Verwaltungsrat selbst bezüglich seiner Tätigkeiten eine grosse Bedeutung zu. Der Verwaltungsratspräsident spielt dabei, wie auch bei der Leitung der Verwaltungsratssitzung, eine zentrale Rolle.

Für Firmen, welche gesetzlich zur Revision verpflichtet sind, kommt der Revisionsstelle und deren Besetzung mit unabhängigen Personen im Rahmen der externen Untersuchung des Jahresabschlusses, der Prüfung über das Vorhandensein eines IKS und weiterer Aspekte eine grosse Bedeutung zu.

Die interne Revision, für welche die Unabhängigkeit ebenfalls zentral ist, erstattet dem Verwaltungsrat oder dem Audit-Komitee zu den Themen, welche nicht durch andere Prüfungshandlungen untersucht worden sind, kontinuierlich Bericht.

Auch wenn sich weitere Ausschüsse auf gewisse Teilbereiche spezialisieren und dem Verwaltungsrat Bericht erstatten, verbleibt die Gesamtverantwortung bei Letzterem. Durch den Einsitz einzelner Verwaltungsratsmitglieder in Ausschüssen kann ein Informationsgefälle zwischen diesen und dem Gesamtverwaltungsrat entstehen, was dazu führen kann, dass die nicht involvierten Verwaltungsratsmitglieder sich nicht mehr vertieft mit der in den Ausschüssen behandelten Materie auseinandersetzen. Die Unabhängigkeit solcher Gremien kann durch den Einsitz von nicht exekutiv tätigen Personen in den Ausschüssen verbessert werden.

Die Anzahl an Ausschüssen und deren allfällige Zusammenführung wie auch deren Tätigkeiten sollen situativ den jeweiligen Gegebenheiten und Risiken angepasst werden.

Der Geschäftsleitung kommt im Rahmen der CG-Diskussion eine zentrale Rolle zu, indem diverse Bestrebungen darauf ausgerichtet sind, Missbrauch durch das Management zu verhindern und dessen Handlungen auf die Interessen der Aktionäre auszurichten.

Die aufgeführten strukturellen Elemente können in verschiedenen Governance-Systemen integriert werden. Die Gesamtstruktur kann länderspezifisch einen monistischen oder einen dualistischen Aufbau haben. In der Schweiz besteht angenähert die Möglichkeit, zwischen den beiden System zu wählen, jedoch mit der Einschränkung, dass die Gesamtverantwortung stets beim Gesamtverwaltungsrat verbleibt.

2.2.3 Inhaltliche Dimensionen von CG

Nachdem zuvor auf strukturelle Dimensionen in Bezug auf CG eingegangen worden ist, werden in diesem Kapitel inhaltliche Dimensionen beleuchtet. Nach einem Einstieg aus einer übergeordneten Sicht in Kapitel 2.2.3.1 wird in den nachfolgenden Kapiteln auf die spezifischen inhaltlichen Aspekte eingegangen.

2.2.3.1 Grundsätze von CG

Viele Autoren sind sich darüber einig, dass es nicht sinnvoll ist, ein universelles Modell einer CG anzustreben (The Business Roundtable, 1997, S. 4; van den Berghe et al., 2002, S. 126). Auch Millstein vertritt diese Meinung und hält fest, dass anstelle eines statischen einheitlichen Modells grundlegende Parameter zu definieren sind, an welchen sich entsprechende Modelle orientieren sollen. Dabei führt er folgende Grundsätze ein: „[...] fairness, transparency, accountability, and responsibility“ (2017, S. 106). Solche Grundsätze „[...] embody the aspirations of the journey towards good corporate governance“ und helfen den Unternehmen, indem „They guide on what organisations should strive to achieve by the application of governance practices“ (INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA, 2016, S. 36). Auch die OECD hält fest, dass es kein universelles Modell guter CG gibt, jedoch bestimmte Elemente in allen Formen verantwortungsvoller Unternehmensführung identifiziert werden können, aus welchen entsprechende Grundsätze aufgebaut sind. Solche Grundsätze sind weder verbindlich noch als exakte Vorgaben für die Gesetzgebung zu verstehen; sie sollen jedoch bei der Identifikation von Zielen und deren Verwirklichung

behilflich sein (2015, S. 11). Weitergehende Konzepte berücksichtigen auch weitergehende Verantwortungsbereiche von Unternehmen wie die ethische Verantwortung im Konzept der Corporate Social Responsibility (Kreipl, 2020, S. V).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Grundsätze bei der Entwicklung guter CG behilflich sein können, indem diese grundlegende Parameter definieren.

2.2.3.2 Boardbezogene Aspekte

In diesem Kapitel werden Aspekte der Boardaufgaben, Boardprozesse, der Board-Dynamics und der CEO- und Boardentwicklung eingeführt.

2.2.3.2.1 Boardaufgaben

Nach Denis und McConnell existiert das Board „[...] primarily to hire, fire, monitor, and compensate management, all with an eye toward maximizing shareholder value“ (2003, S. 2). Aus einer übergeordneten Sicht kann die Tätigkeit des Boards als Führungsprozess beschrieben werden, in dessen Zentrum Willensbildung und Kontrolle⁷¹ stehen. Da die Geschäftsleitung die Entscheidungsvorbereitung strukturiert, fokussiert sich das Board auf deren Prüfung und die Sicherstellung einer rationalen Entscheidungsfindung; damit übt es oftmals kaum eine gestalterische Tätigkeit aus (Fischer, 2018, S. 24).

Im Zusammenhang mit der Oberaufsicht sollen durch das Board geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden, um Willensdefizite seitens der Geschäftsleitung (Fischer, 2018, S. 36) sowie Informationsasymmetrien im Allgemeinen zu reduzieren und Agenturkosten⁷² zu senken (Fischer, 2018, S. 64).

Der Verwaltungsrat weist zweckmässig Leitungs- und Kontrollfunktionen zu (Economiesuisse, 2023, S. 10) und kann spezifische diesbezügliche Vorgaben in den entsprechenden Reglementen⁷³ festhalten (Biland, 1989, S. 54).

Unter dem Begriff ‚Oberleitung‘ wird unter anderem die Festlegung der Unternehmensstrategie verstanden (Bühler, 2009, S. 168; Daeniker, 2018, S. 322-323).

⁷¹ Spezifische weitere Aufgabenbereiche, welche das Board an spezialisierte Ausschüsse delegieren kann (Hilb et al., 2013, S. 72; Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716a, Abs. 2), werden detailliert in Kapitel 2.2.2.6 diskutiert.

⁷² Siehe Kapitel 2.4.1 im theoretischen Teil.

⁷³ Siehe Kapitel 2.2.4.1 im theoretischen Teil.

Existieren übergeordnete Vorgaben⁷⁴, leitet das Board die Leitplanken für den Strategieprozess aus diesen ab (Hilb, 2019b, S. 89). Neben der Festsetzung der strategischen Ziele stellt der Verwaltungsrat auch die zur Erreichung erforderlichen Mittel zur Verfügung, bestimmt die für die Führung der Geschäfte erforderlichen Personen⁷⁵ (Economiesuisse, 2023, S. 10) und kontrolliert diese im Hinblick auf die Verfolgung der festgelegten Ziele (Schweizerisches Bundesarchiv, 1983, S. 921-922). Der Strategieprozess soll nicht rein top-down erfolgen, sondern wird durch das Board mittels strategischer Parameter begrenzt, innerhalb welcher die Strategieentwicklung vonstatten geht (Stiles und Taylor, 2001, S. 51). Er durchläuft nach Hohmann fünf Phasen⁷⁶, in welchen die Entscheidung ausschliesslich dem Verwaltungsrat obliegt, die Vision sowie die Umsetzungsüberprüfung durch Geschäftsleitung und Verwaltungsrat gemeinsam erfolgen und die Entwicklung sowie die Umsetzung ausschliesslich in die Zuständigkeit der Geschäftsleitung fallen (2010, S. 207). Nach Hilb gehört es zu den strategischen Erfolgsmerkmalen, dass der Verwaltungsrat bezüglich Know-how über die gleiche Breite verfügt, wie die Geschäftsleitung, eine konstruktiv-offene Verwaltungsratskultur⁷⁷ pflegt und eine wirkungsvolle Struktur⁷⁸ aufweist (2019b, S. 203-204). Der Verwaltungsratspräsident nimmt innerhalb des Strategieprozesses eine zentrale Rolle ein und kann dadurch einen wesentlichen Einfluss darauf ausüben, wie der Verwaltungsrat als Gremium in strategischen Bereichen aktiv ist (Wunderer, 1995, S. 191).

Obwohl auch in KMU das Board unter anderem im Strategieprozess eine wesentliche Rolle spielt (Jonsson, 2013, S. 63) und diese mit kognitiver Diversität durch aussenstehende Personen im Gremium noch aktiver wahrnehmen kann, (Brunninge et al., 2007, S. 299), gibt es immer noch zahlreiche KMU, in welchen die Strategiearbeit nicht ausreichend adressiert wird (Andrews, 1981, S. 182; Cometta et al., 2009, S. 5). Die Aufsichtsfunktion des Boards in

⁷⁴ Für Beispiele wie das der Eignerstrategie siehe Kapitel 2.2.4.1 im theoretischen Teil.

⁷⁵ Dabei ist der Aspekt der Personalauswahl den Kernkompetenzen eines Verwaltungsrates zuzurechnen (Bauen und Venturi, 2007, S. 153).

⁷⁶ Diese fünf Phasen sind folgende: Vision, Entwicklung, Entscheidung, Umsetzung und Überprüfung (Hohmann, 2010, S. 207).

⁷⁷ Die konstruktiv-offene Verwaltungsratskultur wird wie folgt beschrieben: „Der VR sollte alle heiklen Themen rechtzeitig offen ansprechen und zu den gemachten Fehlern Lehren für die Zukunft ziehen“ (Hilb, 2019b, S. 204).

⁷⁸ Die wirkungsvolle Struktur wird wie folgt beschrieben: „Eine wirkungsvolle VR-Struktur Regel: Für kleine Unternehmen empfehlen wir 3, für mittelgroße 5 und für große 7 VR-Mitglieder mit unterschiedlichen, strategisch und unternehmensspezifisch notwendigen Know-hows, Rollen und sozialen Daten“ (Hilb, 2019b, S. 204).

KMU ist besonders bei einer breit gestreuten Eigentümerschaft von Bedeutung (Aluchna und Koladkiewicz, 2010, S. 227).

2.2.3.2.2 Boardprozesse und Board-Dynamics

Nach Argüden werden unter Prozessen „[...] series of functions and actions to bring about a desired result“ (2009, S. 58) verstanden. Entsprechend der Auffassung von Bammens et al. bestehen Boardprozesse aus „[...] both psychological dimensions (e.g. trust, conflict) and actual behaviours (e.g. debating, informing, questioning)“ (2011, S. 145-146). Im Kontext von Boardprozessen ist von Interesse, wie Boards im Allgemeinen arbeiten⁷⁹ (Leblanc und Gillies, 2005, S. 47; Stiles und Taylor, 2001, S. 4) und wie sie die Entscheidungsfindung organisieren und durchführen (Leblanc und Gillies, 2005, S. 138). Geordnete Prozesse können Umgebungen kreieren, welche zur Mitwirkung an den Diskussionen ermutigen (International Finance Corporation, 2015b, S. 10) und damit die Qualität der Boardarbeit verbessern. Neben allgemeinen Beschreibungen werden auch spezifische Dimensionen aufgeführt wie: Sitzungsdauer und -häufigkeit, Kultur bezüglich der Bewertung der Direktoren (Maassen, 1999, S. 40), Strategieprozess, Ausbildungsprozess (Cossin und Caballero, 2014, S. 4), Definition der Boardagenda, Nachfolgeplanung (International Finance Corporation, 2015b, S. 6), Vorbereitungsunterlagen, Verfassen und Genehmigen von Protokollen (International Finance Corporation, 2019, S. 41) sowie der Informationsfluss (Hilmer, 1993, S. 31).

Unter Boarddynamiken⁸⁰ wird nach Nicholson und Kiel das Zusammenspiel verschiedener Komponenten intellektuellen Kapitals verstanden (2004, S. 452). Andere Auffassungen sehen darin die Entscheidungskultur zwischen den Mitgliedern des Boards (Huse, 2007, S. 213) oder zwischenmenschliche Kommunikationsmuster (Peij et al., 2012, S. 198). Boarddynamiken sind von demographischen Merkmalen (Ferreira, 2010, S. 230; FORBES und Milliken, 1999, S. 497) wie Diversität (Mahadeo et al., 2012, S. 386; Mallin, 2019, S. 225), vom Verhalten des Vorsitzenden (Nadler et al., 2006, S. 105) oder von den Beziehungen der Boardmitglieder untereinander (Stiles, 2001, S. 647) und zum Management (Nicholson und Kiel, 2004, S. 450) abhängig.

⁷⁹ Da in Boardprozessen oftmals persönliche Faktoren wie Vertrauen, Emotionen, Beziehungen zwischen internen und externen Stakeholdern relevant sind, wird deren wissenschaftliche Erforschung als schwierig betrachtet (Huse, 1998, S. 225).

⁸⁰ Die Board-Dynamics werden vereinzelt als Teilbereich von Boardprozessen eingestuft (Nicholson und Kiel, 2004, S. 452).

Wenn Board-Dynamics funktional sind, können sie dazu beitragen, Interessenkonflikte zu verhindern (Cossin und Caballero, 2014, S. 6) und die Effektivität der Aufsicht zu verbessern (Leblanc und Gillies, 2005, S. 248). Dysfunktionale Boarddynamiken⁸¹ hingegen können die Arbeit des Boards negativ beeinflussen (Zinkin, 2011, S. 84).

Um die Effektivität von Sitzungen zu erhöhen, empfehlen Finkelstein und Mooney, konstruktiven Konflikt zu forcieren, destruktiven Konflikt zu vermeiden, als ein Team zusammenzuarbeiten, den angemessenen Grad strategischer Involvierung zu kennen und Entscheidungen verständlich zu adressieren (2003, S. 103).

2.2.3.2.3 CEO- und Boardentwicklung

Da eine ungeeignete Besetzung von Boards deren Beiträge in relevanten Themenbereichen negativ beeinflussen kann (Zahra und Pearce, 1989, S. 303), gewinnen sowohl die gezielte Entwicklung von Boards in Bezug auf die Zusammensetzung (Gill et al., 2005, S. 289) als auch deren Evaluation⁸², welche idealerweise in der Unternehmensverfassung⁸³ zu verankern ist (Malik, 1999, S. 194), an Bedeutung.

Demnach ist bereits bei der Befragung von Verwaltungsratskandidaten auf deren Eignung in Bezug auf Persönlichkeit, auf soziale, berufliche und Leadership-Kompetenzen (Hilb, 2010, S. 8), sowie auf das Engagement und die Teamrolle (Hilb, 2019b, S. 97) zu achten. Im Zusammenhang mit der Gewinnung wird von Hilb ein ‚10-Phasen-Ansatz‘ vorgeschlagen, über welchen im Wesentlichen der Bedarf bezüglich des Know-hows und der Rollen ermittelt wird, um die Grundlagen für die Rekrutierung und Selektion⁸⁴ zu erarbeiten, einen Konsensvorschlag zuhanden der Generalversammlung zu unterbreiten und nach erfolgter Wahl mit einer Einführung abzuschliessen (2019b, S. 97).

Nach dieser initialen Phase ist es wesentlich, dass sich die Mitglieder des Boards im Sinne einer kritischen Reflexion mit dem durch sie geschaffenen Mehrwert auseinandersetzen (Carter und

⁸¹ Dysfunktionale Boarddynamiken können als Ursprung eine falsch verstandene Basis (Mission, Vision oder Werte), fehlendes Vertrauen innerhalb des Boards und gegenüber dem Management oder auch Interessenkonflikte und persönliche Ziele haben (Zinkin, 2011, S. 84-85).

⁸² Eine Evaluation „[...] should offer insight into what is working, what needs improvement, and where the board committees, and individual directors should devote their efforts over the coming year“ (KPMG AG, 2017, S. 1).

⁸³ Für Details in Bezug auf die Unternehmensverfassung siehe Kapitel 2.2.4.1 im theoretischen Teil.

⁸⁴ Nach Mueller empfiehlt es sich, den Nominationsprozess von den Standardboardprozessen zu entkoppeln (siehe Nominierungsausschuss in Kapitel 2.2.2.6) und von aussenstehenden, nicht exekutiv tätigen Direktoren begleiten zu lassen (1979, S. 73).

Lorsch, 2004, S. 162). Hierfür sollten sie sich selbst, die Ausschüsse und ihren Präsidenten im Rhythmus von zwei Jahren⁸⁵ einer Evaluation unterziehen, um die Effizienz der strategischen Führungsebene (Hilb et al., 2013, S. 71-72) wie auch die positive Aussenwahrnehmung (Epstein und Roy, 2006, S. 179) zu fördern.

Für die Beurteilung des Boards können sowohl eine Fremd- als auch eine Selbstevaluation in Betracht gezogen werden (Hilb, 2019b, S. 168). Während bei der Fremdevaluation zwar weder individuelle Denkprozesse noch politische Aspekte erfasst werden können, kann aber der Einfluss von möglichen Koalitionen zur Verhinderung negativer Bewertungen entschärft werden (Schmidt und Brauer, 2006, S. 15).

Bei der Selbstevaluation hingegen sollten die Verwaltungsratsmitglieder über ein hohes Mass an Selbstreflexionskompetenz verfügen, um sich kritisch mit der eigenen Leistung auseinanderzusetzen (Felder, 2013, S. 24). Der Ausgangspunkt soll nach Hilb der Vergleich der Wichtigkeit der erfolgsrelevanten Faktoren und des jeweiligen Erfüllungsgrades sein. Nach erfolgter Evaluation der einzelnen Boardmitglieder werden die Ergebnisse zuerst dem Verwaltungsratspräsidenten und danach dem gesamten Board unterbreitet und diskutiert, um basierend auf allfälligem Handlungsbedarf gemeinsam konkrete Massnahmen abzuleiten (2019b, S. 180). Das gezielte Feedback⁸⁶ kann dabei das Engagement zugunsten der Firma erhalten oder gar fördern und zur Weiterentwicklung spezifischer Kompetenzen beitragen (Hilb, 2019b, S. 106).

Die Evaluation des CEO gehört zu den Schlüsselprozessen des Boards (Carter und Lorsch, 2004, S. 160). Um mögliche individuelle Verzerrungen bezüglich der Selektionskriterien seitens der Direktoren zu reduzieren, wird die Installation eines geeigneten Komitees empfohlen, welches von externen Direktoren dominiert wird (Mueller, 1979, S. 74).

Durch entsprechende Vergütungssysteme⁸⁷ können sowohl für das Management als auch für das Board (Hilb, 2019b, S. 118) geeignete Anreize geschaffen werden, damit die gesetzten Ziele konsequent verfolgt werden (Hilb, 2019b, S. 107-108).

⁸⁵ Diese Empfehlung wurde im Kontext von öffentlichen Unternehmen gegeben (Hilb et al., 2013, S. 71-72). Während andere Autoren den Rhythmus für diese Evaluation ebenfalls als sinnvoll erachten (Carter und Lorsch, 2004, S. 127), wird im „Swiss code of best practice for corporate governance“ eine regelmässige Selbstevaluation der Arbeit des Boards und der Ausschüsse bzw. die periodische Erwägung einer externen Evaluation empfohlen (Economiesuisse, 2023, S. 12). Der Rhythmus wird dabei nicht genauer spezifiziert.

⁸⁶ Die Feedbacks können auf Ebene der individuellen Mitglieder oder des gesamten Boards sowohl anonym als auch innerhalb des Boards gegeben werden (Hilb, 2019b, S. 107).

⁸⁷ Für Angaben zum konzeptionellen Aufbau von Vergütungssystemen siehe Kapitel 2.2.3.3.

Es wird ferner empfohlen, jährlich interne Nachfolgelösungen für ungefähr achtzig Prozent der Schlüsselpositionen zu etablieren (Hilb, 2010, S. 9).

2.2.3.2.4 Zusammenfassende Erkenntnisse bezüglich boardbezogener Aspekte

Im Zentrum der Boardprozesse steht die eigentliche Arbeit des Boards, wie die Diskussionen und die Entscheidungsfindung unter aktiver Mitwirkung aller Boardmitglieder, welche unter anderem von persönlichen Faktoren geprägt sein können. Auch konkrete und teils messbare Elemente wie die Sitzungshäufigkeit, die Sitzungsdauer und die Bewertung der Direktoren lassen sich unter den Boardprozessen subsumieren.

Die Board-Dynamics adressieren die Entscheidungsfindungskultur resp. die zwischenmenschlichen Kommunikationsmuster, welche beispielsweise von den demographischen Merkmalen, vom Verhalten des Vorsitzenden, aber auch von Beziehungen innerhalb des Boards und zum Management geprägt sein können. Funktionale Dynamiken können einen positiven Einfluss auf die Effektivität des Boards ausüben und Interessenkonflikte verhindern.

Der Besetzung und Evaluation des CEO-Postens wie auch des Boards kommt eine hohe Bedeutung zu. Über geeignete Prozesse und deren Begleitung durch nicht exekutiv tätige Direktoren kann die Effizienz der strategischen Führungsebene gesteigert werden. Um die nachhaltige Besetzung von Schlüsselpositionen sicherstellen zu können, sind zudem Prozesse zu etablieren, welche sich der Thematik der Nachfolgeplanung widmen.

2.2.3.3 Governance-Mechanismen

Ungeeignete oder fehlende CG-Mechanismen werden als ursächlich für das Scheitern von Unternehmen angesehen (Abor und Adjasi, 2007, S. 112). Im Kern sollen diese Mechanismen einen Beitrag dazu leisten, Agency-Konflikte⁸⁸ zu reduzieren (Baker und Anderson, 2010, S. 5), indem sie beispielsweise das Management von eigennützigem Handeln abhalten (Daily et al., 2003, S. 372) und Informationsasymmetrien abbauen (Welge und Eulerich, 2021, S. 79).

Die Mechanismen, aus welchen Governance-Systeme bestehen (Ballke, 2011, S. 39; Gabrielsson und Huse, 2017, S. 27) resp. über welche CG implementiert wird (Baret et al., 2013, S. 1), können unterteilt werden in interne und externe Mechanismen (Denis und

⁸⁸ Die Agency-Konflikte werden in Kapitel 2.4.1 im Zusammenhang mit der Agency-Theorie näher erläutert.

McConnell, 2003, S. 2) resp. in „[...] market and non-market processes [...]“ (Urban, 2019, S. 1).

Die zentralen Mechanismen werden nachfolgend diskutiert.

Zu den wesentlichen internen Mechanismen gehören die Eigentümerstruktur (Denis und McConnell, 2003, S. 11), das Board of Directors⁸⁹ (Gabrielsson und Huse, 2017, S. 28) und Vergütungssysteme (Gabrielsson und Huse, 2017, S. 27; Welge und Eulerich, 2021, S. 79). Dabei werden aufgrund der steigenden Komplexität der Strukturen und Abläufe gewisse Aufgaben an interne Governance-Organe ausgelagert, beispielsweise das Risikomanagement, die Compliance, das IKS und die interne Revision (Welge und Eulerich, 2021, S. 81-82).

Die Eigentümerstruktur kann eine Wirkung als Governance-Mechanismus entfalten, indem beispielsweise die Eigentümer durch die Ausübung ihrer Rechte die Handlungsspielräume der zu überwachenden Personen beschränken (Kreitmeier, 2001, S. 35) oder indem über Firmenbeteiligungen die Interessen des Managements auf diejenigen der Aktionäre ausgerichtet werden (Denis und McConnell, 2003, S. 3).

Im Zentrum des Interesses stehen sowohl Untersuchungen von Eigenschaften wie der Boardstruktur, um eine aktive Überwachung des Managements zu ermöglichen (Daily et al., 2003, S. 372), als auch der Aufbau von Vergütungssystemen⁹⁰, um die Interessen des Managements an denjenigen der Aktionäre (Davidson, III et al., 2016, S. 135) resp. der nachhaltigen Erreichung der Unternehmensziele auszurichten (Economiesuisse, 2023, S. 23).

Die externen Mechanismen, zu welchen der Arbeitsmarkt für Manager, Kapitalmärkte, Markt für Unternehmenskontrolle sowie Faktor- und Produktmärkte (Ballke, 2011, S. 35; Welge und Eulerich, 2021, S. 75) gehören, entziehen sich im Gegensatz zu den internen Mechanismen weitgehend dem Einfluss der Eigentümer (Kreitmeier, 2001, S. 35). Wenn interne Mechanismen nicht die gewünschte Wirkung entfalten, gewinnen die externen marktspezifischen Mechanismen an Bedeutung (Daily et al., 2003, S. 372).

Die minimale vom Markt für Unternehmenskontrolle ausgehende Wirkung entfaltet sich dadurch, dass Firmen mit einer ausreichend grossen Differenz zwischen potenziellem und

⁸⁹ Während von Kose und Lemma das Board of Directors als zentraler CG-Mechanismus betrachtet wird (1998, S. 379), halten andere Autoren entgegen, dass es sich beim Board of Directors lediglich um einen unter vielen Mechanismen handelt (Huse, 2007, S. 17).

⁹⁰ Empfehlungen bauen hierbei auf variablen Anteilen auf, welche entsprechend der Verantwortungsebene aus verschiedenen Komponenten bestehen, welche sowohl kurzfristige als auch langfristige Erfolge belohnen (Hilb, 2019b, S. 121).

vorhandenem Firmenwert (Denis und McConnell, 2003, S. 4) oder mit einer schwachen Performance der Gefahr einer Übernahme ausgesetzt sind (Denis, 2001, S. 206).

Die disziplinierende Wirkung von Märkten steigt, je mehr Wettbewerb⁹¹ existiert (Kreitmeier, 2001, S. 31-32; Urban, 2019, S. 2-3).

Der Arbeitsmarkt für Manager setzt diese aufgrund befristeter Vertragsverhältnisse oder der beständigen Gefahr der Vertragsauflösung dem Risiko aus, ersetzt zu werden (Welge und Eulerich, 2021, S. 76). Entsprechend ist die Wirkung bei Managern inmitten der beruflichen Laufbahn grösser als bei solchen, die kurz vor dem Ruhestand stehen (Urban, 2019, S. 3).

Der Kapitalmarkt übt seine disziplinierende Wirkung über die Gefahr eines sinkenden Unternehmenswertes aus, wenn Aktionäre ihrer Unzufriedenheit bezüglich der Unternehmensleistung durch den Verkauf ihrer Anteile Ausdruck verleihen. Dadurch kann die Gefahr eines sinkenden Aktienkurses von an Börsen notierten Unternehmen steigen (Witt, 2003, S. 24).

Zusammenfassend ist bezüglich der CG-Mechanismen, welche Agency-Konflikte reduzieren sollen, feststellbar, dass diese auch für KMU relevant sein können (Abor und Adjasi, 2007, S. 112). Die Mechanismen können in interne Mechanismen, welche beeinflussbar sind, und externe Mechanismen, welche sich kaum beeinflussen lassen, unterteilt werden.

2.2.3.4 Information und Kommunikation

Informationen bilden die Grundlage der Überwachungstätigkeiten durch das Board (Welge und Eulerich, 2021, S. 286). Der CEO ist dabei dem Konflikt ausgesetzt, dass eine grössere Menge an zur Verfügung gestellten Informationen einerseits bessere Ratschläge, andererseits aber auch eine bessere Überwachung durch das Board ermöglicht (Adams und Ferreira, 2007, S. 217).

Das Board kann idealerweise auch ohne spezifischen Anlass unabhängige Informationen einholen und sich dadurch gegenüber der Geschäftsleitung einen Vorteil verschaffen sowie diese damit motivieren, das Board stets angemessen zu informieren⁹² (Fischer, 2018, S. 89-

⁹¹ So müssen Unternehmen, um auf dem Produktmarkt erfolgreich zu sein, Kostenstrukturen anstreben, welche die Nachfrage nach ihren Produkten begünstigen (Denis, 2001, S. 207), um damit ihre Wettbewerbsposition zu stärken und die Gefahr ihrer eigenen Substitution zu reduzieren (Maher und Andersson, 2000, S. 2).

⁹² Auch auf tieferen Hierarchieebenen beginnen Verzerrungen im Kontext von Informationen dort, wo Personen über Probleme berichten müssen, für welche sie zur Verantwortung gezogen werden könnten (Pirson und Turnbull, 2015, S. 82). Stiles und Taylor weisen darauf hin, dass Informationen primär dort zurückgehalten werden, wo ein gewisses Misstrauen über die jeweilige Verwendung der Informationen gegeben ist, und halten

92). Durch eine adäquate Informations-⁹³, Vertrauens- und Lernkultur soll die Transparenz gefördert werden und die Beziehungen innerhalb des Boards und der Geschäftsleitung, aber auch zwischen den beiden Ebenen sollen verbessert werden (Hilb, 2019b, S. 152-153).

Während der Präsident für die Sicherstellung der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den relevanten Anspruchsgruppen zuständig ist (Hilb, 2019b, S. 159), gehört es zu den informationspolitischen Anforderungen an das Boardverhalten, dafür zu sorgen, dass Vollständigkeit, Objektivität, Verständlichkeit und Rechtzeitigkeit gewährleistet⁹⁴ sind (Hilb, 2019b, S. 153).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Informationen sowohl für die Unterstützung als auch für die Überwachungstätigkeiten verwendet werden können. Durch entsprechende Massnahmen sollen die Informationen in der für fundierte Entscheidungen erforderlichen Form zur Verfügung stehen.

2.2.3.5 Internes Kontrollsystem (IKS), Risikomanagement, Compliance

Das interne Kontrollsystem⁹⁵ (IKS)⁹⁶, welches durch den Prüfungsausschuss⁹⁷ (Economiesuisse, 2023, S. 16) auf Basis von Informationen aus externer und interner Revision

fest, dass in einer von Vertrauen geprägten Beziehung die Informationen zu Gunsten des Unternehmens verwendet werden (2001, S. 114).

⁹³ Durch einen entsprechenden Austausch innerhalb der Gruppe kann das Gesamtverständnis verbessert werden, was Entscheidungen befördert, die besser sind, als es die individuellen Perspektiven ermöglichen würden (Finkelstein und Mooney, 2003, S. 103; Huse, 2007, S. 213).

⁹⁴ Um die genannten Aspekte zu institutionalisieren, ist neben einem Kommunikationspflichtenheft durch den Verwaltungsrat auch die Kommunikationspolitik zu verabschieden (SwissBoardForum, 2019, S. 12) für welche nach Hilb die laswellsche W-Frage zum Einsatz kommt (2019b, S. 151), die lautet: „Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect?“ (Lasswell, 1948, S. 37).

⁹⁵ „Das IKS umfasst die Summe der Regeln und Vorgehensweisen, die sicherstellen sollen, dass Organisation und Prozesse einwandfrei funktionieren, und dass die durch das RMS festgestellten kritischen Bereiche geregelt und überwacht werden“ (Laue, 2019, S. 27). RMS ist in diesem Kontext die Abkürzung für Risikomanagementsystem (Laue, 2019, S. 27). Müller et al. definieren ein IKS wie folgt: „Ein internes Kontrollsystem umfasst die Gesamtheit aller vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung angeordneten Vorgänge, Methoden und Massnahmen, die dazu dienen, einen ordnungsmässigen Ablauf des betrieblichen Geschehens sicherzustellen“ (2021, S. 250). Pfaff und Ruud halten fest, dass sich der Umfang nicht nur auf reine Kontrolle beschränkt, „[...] sondern darüber hinaus – im Sinne aktiver Steuerung – auch Aufgaben der Planung, der Ingangsetzung, der Realisierung und des Lernens umfasst“ (2020, S. 26).

⁹⁶ Das interne Kontrollsystem ist ein Synonym zur internen Kontrolle (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2021, S. 4; KPMG Schweiz, 2005, S. 17; Pfaff und Ruud, 2020, S. 21) und wird auch ‚Finanzkontrolle‘ genannt (Bauen und Venturi, 2007, S. 174).

⁹⁷ Siehe Kapitel 2.2.2.6 im Theorieteil.

(SwissBoardForum, 2019, S. 148) beurteilt wird, gilt als „relevanter Aspekt einer guten Unternehmensführung [...]“ (Hunziker et al., 2018, S. 13) und zählt im Kontext von CG zu den wichtigsten Elementen (Zinnöcker, 2017, S. 379). Es „[...] befasst sich primär mit operativen und finanziellen Risiken des Unternehmens“ (Economiesuisse, 2014, S. 12). Dass keine einheitliche Definition des IKS existiert (Pfaff und Ruud, 2020, S. 25), wird beispielhaft daran ersichtlich, dass einzelne Autoren darlegen, dass das IKS auf dem Risikomanagementsystem und dem Compliance-Managementsystem aufbaut⁹⁸ (Müller et al., 2017, S. 54), während andere Autoren das IKS als Teil des Risikomanagements darstellen⁹⁹ (Felder, 2010, S. 126; Pfaff und Ruud, 2020, S. 27-28). Obwohl die Revisionsstelle von Gesetzes wegen prüfen muss¹⁰⁰, ob ein IKS existiert (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 728a, Abs. 1, lit. 3), enthalten die Gesetzestexte keine weiteren Umschreibungen bezüglich des IKS (Wilhelm, 2013, S. 45).

Trotz der ausgewiesenen Wichtigkeit des IKS tun sich zahlreiche KMU mit dessen Umsetzung schwer und sehen darin eher eine Verpflichtung als ein nutzenstiftendes Instrument (Hunziker et al., 2018, S. 6).

Ein Risikomanagementsystem umfasst alle „[...] Massnahmen zur Erkennung, Bewertung und Überwachung aller wesentlichen Risiken, sowie der Kommunikation darüber“ (Laue, 2019, S. 27); die Risikomanagementfunktion soll dabei eng mit der internen Revision¹⁰¹ zusammenarbeiten (Kalia und Müller, 2019, S. 163). Trotz der Relevanz des Risikomanagements fehlt innerhalb von Verwaltungsräten oft das diesbezügliche Know-how¹⁰² (Hilb, 2019b, S. 138).

Im Rahmen der Compliance¹⁰³ stellen Unternehmen auf allen Führungsebenen (Müller et al., 2017, S. 56) die Umsetzung von Rechtsnormen sicher (Bassewitz, 2017, S. 123), um Gesetzesverstösse proaktiv durch Schutzvorkehrungen zu unterbinden (Wilhelm, 2013, S. 16).

⁹⁸ Für den weiteren Verlauf der Arbeit wird die diesem Ansatz zugrunde liegende Struktur übernommen, wonach das Risikomanagementsystem als Teil des IKS betrachtet wird. Siehe auch im „Swiss Code of best Practice for Corporate Governance“ (Economiesuisse, 2023, S. 18).

⁹⁹ „[...] Nichtsdestotrotz finden sich in den meisten Begriffsbestimmungen sehr ähnliche Grundstrukturen oder Interpretationsansätze [...]“ (Pfaff und Ruud, 2020, S. 25).

¹⁰⁰ Diese Pflicht entfällt bei Firmen mit einer eingeschränkten Prüfung (Müller et al., 2021, S. 734).

¹⁰¹ Siehe Kapitel 2.2.2.5 im theoretischen Teil.

¹⁰² Sollte ein Prüfungsausschuss implementiert sein, kann dieser unter anderem die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements beurteilen (REGIERUNG DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN, 2012, S. 15).

¹⁰³ „Vereinfacht ausgedrückt, ist Compliance gleichzusetzen mit Gesetzes- und Vertragstreue“ (Müller et al., 2017, S. 54).

Die Einhaltung von CG-Codes¹⁰⁴ für börsennotierte Unternehmen wird auch für KMU empfohlen, kommt dort jedoch selten strikt zur Anwendung (Abor und Adjasi, 2007, S. 112). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein Risikomanagementsystem und ein Compliance-Managementsystem die Basis für ein funktionierendes IKS bilden. Der Verwaltungsrat arbeitet dafür eng mit der internen Revision zusammen. Für alle drei Systeme soll der Prüfungsausschuss deren Implementierung und Umsetzung einer Beurteilung unterziehen. Die Compliance soll dabei helfen, Schutzvorkehrungen zu entwickeln, um möglichen Gesetzesverstößen entgegenzuwirken.

2.2.3.6 Zusammenfassende Betrachtung der Inhaltlichen Dimensionen von CG

Über die Boardprozesse werden die Vorgänge der Beratungen und der nachfolgenden Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung diverser Faktoren untersucht. Bei den Board-Dynamics hingegen wird der Fokus auf die menschliche Interaktion im Kontext der Kommunikation und Entscheidungsfindung gerichtet. Damit rückt die Zusammensetzung in Bezug auf charakteristische Merkmale (beispielsweise Persönlichkeiten und Kompetenzen) der beteiligten Akteure in den Vordergrund und ist mittels geeigneter Selektionskonzepte zu gestalten. Vorgenannte Aspekte können sowohl durch den Einsatz nicht exekutiv tätiger Personen innerhalb des Rekrutierungsprozesses wie auch durch nachgelagerte Evaluationsprozesse positiv beeinflusst werden.

Governance-Mechanismen gehören zu den primären Elementen zur Reduktion von Agency-Konflikten. Sie können in interne beeinflussbare und externe kaum beeinflussbare Mechanismen unterteilt werden.

Informationen sind sowohl für die Unterstützung des Boards wie auch für dessen Überwachung und Kommunikation von zentraler Bedeutung, weswegen der Informationsqualität und der Übermittlung eine hohe Aufmerksamkeit beizumessen ist.

Ebenfalls den inhaltlichen Elementen zugeordnet ist das IKS, welches auf einem Risikomanagementsystem und einem Compliance-Managementsystem aufbaut.

¹⁰⁴ Siehe Kapitel 2.2.4.2 im theoretischen Teil.

2.2.4 Präskriptive Dimensionen im Kontext von CG

Innerhalb der präskriptiven Elemente wird im Rahmen dieses Forschungsvorhabens zwischen internen, direkt beeinflussbaren und externen Dimensionen unterschieden. Der Fokus der nachfolgenden Kapitel wird entsprechend auf die internen Elemente gerichtet, welche aufgrund der grösseren Beeinflussbarkeit von höherer praktischer Relevanz sind, um dann das Kapitel mit den wesentlichen externen Dimensionen abzurunden.

2.2.4.1 Interne Elemente

In diesem Kapitel werden die wesentlichen internen Elemente von CG diskutiert.

2.2.4.1.1 Unternehmensverfassung/Statuten

Nach Hungenberg und Wulf „[...] ist eine Verfassung eine grundlegende, rechtswirksame Ordnung eines sozialen Systems, also eines Staates, einer Institution oder eben eines Unternehmens“ (2015, S. 61). Mit Bezug auf Unternehmen hält Wunderer fest, dass darin „[...] die Grundrechte und -pflichten der Unternehmensmitglieder sowie die Zwecksetzung, Struktur und Kompetenzen der Entscheidungsorgane [...]“ (1995, S. 27) festgelegt sind. Während gewisse Autoren die Meinung vertreten, dass die Unternehmensverfassung nur die formelle Rollenverteilung zwischen den Organen regelt (Schmidt und Weiß, 2003, S. 2-3) und damit lediglich eine Komponente von CG ist (Pastner, 2005, S. 90), sehen andere Autoren darin ein Konstrukt, dessen Teilnehmer nicht die typischen CG-Akteure¹⁰⁵ sind, sondern der Staat und die Unternehmung (Brönnimann, 2003, S. 40).

Biland legt dar, dass bezogen auf schweizerische Verhältnisse die Unternehmensverfassung mit den Statuten der Aktiengesellschaft gleichgesetzt werden kann (Biland, 1989, S. 9). Über diese Statuten¹⁰⁶, welche durch die Generalversammlung als oberstes Organ festgesetzt oder geändert werden können (Biland und Hilber, 1998, S. 13; Fueglistaller et al., 2016, S. 269; Reust, 2014, S. 65), kann die CG ausgestaltet¹⁰⁷ werden (Offenhammer, 2013, S. 122).

¹⁰⁵ Aktionäre, Board, Management, Revisoren (Brönnimann, 2003, S. 40).

¹⁰⁶ Die Statuten müssen den gesetzlichen Vorgaben entsprechen, indem unter anderem Angaben zur Firma, deren Zweck, zum Aktienkapital und zu den vorhandenen Organen gemacht werden müssen (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 626-627).

¹⁰⁷ Neben den zentralen Aspekten wie der Delegation der Geschäftsführung (Biland und Hilber, 1998, S. 16; Hohmann, 2010, S. 109; Müller et al., 2021, S. 156), der Einsetzung einer Delegationsnorm für die Bildung von Ausschüssen (Bischofberger, 2007, S. 76), dem Umgang im Zusammenhang mit Interessenkonflikten (Müller et

Somit nehmen die Statuten in der Ausgestaltung der Grundlagen der CG innerhalb eines Unternehmens eine zentrale Rolle ein, da darin wesentliche CG-spezifische Aspekte geregelt werden.

2.2.4.1.2 Organisationsreglement und Geschäftsordnung

Ein Organisationsreglement ist von Gesetzes wegen vorgeschrieben, sobald die Geschäftsführungskompetenz in Teilen oder als Ganzes delegiert wird (Brönnimann, 2003, S. 117; Erny, 1999, S. 163). Es ist für sämtliche Unternehmen wichtig, um die Erwartungen und Anforderungen an Führungskräfte zu kommunizieren (Hunziker et al., 2018, S. 22). Im Gegensatz zum Geschäftsreglement, in welchem die Ablauforganisation geregelt ist, wird im Organisationsreglement die Aufbauorganisation definiert (Biland, 1989, S. 54).

Neben der Ordnung der Zusammenarbeit des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung sind die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu regeln (Drechsler, 2010, S. 148), die Aufgaben zu definieren (Brönnimann, 2003, S. 287-288; Müller et al., 2021, S. 71), die Geschäfte zu bezeichnen, die einer Genehmigung des Verwaltungsrates bedürfen (Bauen und Venturi, 2007, S. 86), wie auch die Berichterstattung an den Verwaltungsrat zu regeln¹⁰⁸ (Biland und Hilber, 1998, S. 33).

Um die Aktualität und Angemessenheit des Organisationsreglements sicherzustellen, ist dieses Instrument regelmässig bezüglich eines möglichen Anpassungsbedarfs zu hinterfragen (Biland und Hilber, 1998, S. 17; Economiesuisse, 2023, S. 13; Felder, 2013, S. 5).

al., 2021, S. 19) und dem Schutz der Aktionäre resp. der Stärkung der Aktionärsrechte (Bauen und Venturi, 2007, S. 2; Economiesuisse, 2023, S. 8), können in den Statuten auch Aspekte geregelt werden. So beispielsweise eine Amtszeitbeschränkung (Bauen und Venturi, 2007, S. 1), Wählbarkeitsvoraussetzungen (Bauen und Venturi, 2007, S. 15; Müller et al., 2021, S. 23), Kompetenzbeschränkungen mittels Genehmigungsvorbehalten (Böckli, 2009b, S. 9; Gnos und Vischer, 2009, S. 757) und Bestimmungen bezüglich der Verwaltungsratsentschädigungen (Böckli, 2009b, S. 9).

¹⁰⁸ Des Weiteren können in einem Organisationsreglement auch Vorgaben gemacht werden beispielsweise bezüglich „[...] Verhaltensvorgaben zu Interessenkonflikten, Geheimhaltungs- und Schweigepflicht, Konkurrenzverbot oder Treuepflicht [...]“ (Hunziker et al., 2018, S. 22), Beizug von aussenstehenden Fachleuten (Forstmoser et al., 2005, S. 113) und Offenlegungspflichten bezüglich der Annahme von neuen Mandaten (Müller et al., 2021, S. 18-19). Ebenfalls empfiehlt es sich, innerhalb des Organisationsreglements, Detailspekte zu regeln, die den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung betreffen, beispielsweise die Zeichnungsberechtigung (Binder et al., 2009, S. 6), Vorgaben bezüglich der Beschlussfassung (Dubs, 2019, S. 62), Ausstandsregelungen (Müller, 2015a, S. 997; Müller et al., 2021, S. 311-312) und Vorgaben bezüglich Zustellung und Zustimmungen zu Protokollen (Biland und Hilber, 1998, S. 86).

Uneinigkeit besteht im wissenschaftlichen Diskurs über die Beziehung des Organisationsreglements und der Geschäftsordnung zueinander. Nach Böckli enthält das Organisationsreglement Teile dessen, was früher als Geschäftsordnung bezeichnet wurde (2009b, S. 1662). Da es sich damit weder um eine deckungsgleiche noch eine aktuelle Begrifflichkeit handelt, ist nach Auffassung anderer Autoren die Geschäftsordnung separat und zusätzlich zum Organisationsreglement zu erlassen (Oesch, 2002, S. 34), kann in diesem enthalten sein¹⁰⁹ (Böckli, 2009b, S. 1667; Müller et al., 2021, S. 1506) oder wird synonym verwendet (Bauen und Venturi, 2007, S. 112).

Nach Biland und Hilber sowie weiteren Autoren¹¹⁰ ist die Geschäftsordnung primär auf den Verwaltungsrat ausgerichtet und klar vom Organisationsreglement abzugrenzen (1998, S. 16). Damit können über die Geschäftsordnung zusätzliche Bestimmungen für einzelne Organe erlassen werden (Holland, 2006, S. 189), um vorhandene Freiheitsgrade in der Gesetzgebung spezifisch einschränken zu können (Lentfer, 2005, S. 47).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im Organisationsreglement die Aufbauorganisation definiert wird. Neben der Definition von Stellen und Aufgaben sind darin Kompetenzen und Verantwortungen der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates, aber auch Aspekte bezüglich deren Arbeitsweise zu regeln. Die Geschäftsordnung ist nach aktuelleren Ansichten im Organisationsreglement enthalten.

2.2.4.1.3 Eignerstrategie

Das Ausformulieren einer Eignerstrategie¹¹¹ entspricht dem Verständnis moderner Eigenverantwortung (Camenzind und Fueglistaller, 2014, S. 90) und bildet die Grundlage einer effizienten CG durch klare Verhältnisse bezüglich der Ziele und Werte, aber auch hinsichtlich der Rollenteilung zwischen Eigentümer und Unternehmen (Müller et al., 2021, S. 850). Die

¹⁰⁹ Im gleichen Dokument dieses Autors wird die Begrifflichkeit einerseits als nicht mehr aktuell bezeichnet (Böckli, 2009b, S. 1662) und andererseits als oft auch im Organisationsreglement enthalten beschrieben (Böckli, 2009b, S. 1667).

¹¹⁰ Im Zusammenhang mit der Geschäftsordnung werden die „[...] innere Organisation und Verfahrensweise des Verwaltungsrates [...]“ (Böckli, 2009b, S. 1662) oder die „[...] Arbeits- und Verfahrensweise des Verwaltungsrates [...]“ (Hohmann, 2010, S. 110) beschrieben.

¹¹¹ Gemäss Camenzind und Fueglistaller ist die Eignerstrategie „[...] etwas, was über der Corporate Governance liegt, sich aber teilweise mit dieser überschneidet“ (2014, S. 92). Inhaltlich können über eine Eignerstrategie diverse Aspekte wie Innovationsorientierung, Finanzierung, Dividendenpolitik, Umgang mit Aktionärsminoritäten oder Nachfolgeregelung umrissen werden (Binder et al., 2009, S. 3-4).

Aktionäre haben dadurch die Möglichkeit, ihre Ziele und Grundsätze zu formulieren, nach welchen der Verwaltungsrat zu handeln hat (Camenzind und Fueglistaller, 2014, S. 22; Lombriser, 2018, S. 89), und setzen diesem damit die Leitplanken für die Entwicklung der Unternehmensstrategie (Binder et al., 2009, S. 5; Müller et al., 2021, S. 929-930). Sinnvoll kann eine Eignerstrategie auch dort sein, wo Eigner Leitungsaufgaben wahrnehmen, während der Unternehmensbesitz mit nicht leitend tätigen Eignern geteilt wird (Camenzind und Fueglistaller, 2014, S. 92).

Die fehlende Trennung von Eigner- und Unternehmensstrategie in KMU kann zu einer Vermischung unterschiedlicher Interessen führen. Durch die Eignerstrategie mit den Leitplanken für den Verwaltungsrat wird für die Geschäftsleitung der strategische Bewegungsraum definiert und die notwendige Planungssicherheit geschaffen (Lombriser, 2018, S. 14).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Eigentümer über die Eignerstrategie Grundsätze und Ziele formulieren können, welche den Rahmen für die Entwicklung der Unternehmensstrategie vorgeben, aber auch bei anspruchsvolleren Konstellationen auf der Ebene von Eigentum und Führung der Geschäftsleitung die notwendige Planungssicherheit geben.

2.2.4.1.4 Weitere interne Elemente

Neben den oben diskutierten internen präskriptiven Dimensionen können je nach Situation und Erfordernis weitere Dokumente erlassen werden, beispielsweise Verhaltensrichtlinien (Economiesuisse, 2023, S. 18), Reglemente für separate Ausschüsse (Müller et al., 2021, S. 561; Schweizer und Hofstetter, 2004, S. 25) und Aufgabenbeschreibungen zur Schärfung des Fokus der Verwaltungsratsstätigkeit (Cossin und Caballero, 2014, S. 2; Orlikoff und Totten, 2010, S. 2). Diese sind ebenfalls einer regelmässigen Überprüfung und falls erforderlich entsprechenden Anpassungen zu unterziehen (Economiesuisse, 2023, S. 13). Auf Stufe des Aktionariats sind über einen Aktionärsbindungsvertrag weitere Regelungen möglich, beispielsweise ein Konkurrenzverbot (Müller und König, 2011, S. 67), die Weitergabe von Aktien (Nötzli Breinlinger, 2006, S. 229), eine Schweigepflicht (Nötzli Breinlinger, 2006, S. 175) oder Festlegungen hinsichtlich der Struktur und der Zusammensetzung des Verwaltungsrates (SwissBoardForum, 2019, S. 55-56).

2.2.4.2 Externe Elemente

In diesem Kapitel werden die wesentlichen externen präskriptiven Elemente von CG diskutiert.

2.2.4.2.1 Gesetzliche Grundlagen

Über Gesetze¹¹² werden die Grundlagen für die CG-spezifischen Anforderungen gelegt. Damit ist die CG eines Unternehmens „[...] zu einem grossen Teil durch die gesetzlichen Regelungen des Standortlands geprägt“ (Witt, 2003, S. 117). Solange der Schutz des Staates und der Stakeholder des Unternehmens sichergestellt ist, soll auf eine Überregulierung durch den Gesetzgeber verzichtet werden, wenn über Empfehlungen oder Richtlinien eine Lenkung möglich ist (Hilb et al., 2013, S. 54). Damit wird den Unternehmen die Möglichkeit zur Gestaltung gegeben (Witt, 2003, S. 175).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Grundlagen für CG auf Stufe der Gesetzgebung geschaffen werden und den Unternehmen Raum für Gestaltungsmöglichkeiten bieten sollen.

2.2.4.2.2 Codes of Best Practice

Neben den gesetzlichen Vorgaben existieren auch Empfehlungen in Form von Guidelines oder Codes¹¹³ (Hilb et al., 2013, S. 54), welche als Alternative zur Gesetzgebung über die Selbstregulierung mehr Flexibilität bieten (Fopp und Prager, 2006, S. 5). Die historisch bekanntesten Empfehlungen sind der ‚Cadbury Report (1992/93)‘¹¹⁴, der ‚Greenbury Report (1993)‘, und der Hampel Report (1998)‘ (Moos, 2003, S. 29-30). Mit dem Cadbury Report sollte CG verbessert werden (Farschtschian, 2012, S. 6), indem das Ziel verfolgt wurde, „[...] to identify best practice rather than try to invent it“ (Iskander und Chamlou, 2000, S. 92). Der im

¹¹² Gesetze werden auch als ‚Hard Law‘ bezeichnet. Demgegenüber werden die freiwilligen Empfehlungen (siehe Kapitel 2.2.4.2.2 im theoretischen Teil) ‚Soft Law‘ genannt (Hilb, 2019b, S. 22). Durch die Aktienrechtsreform in der Schweiz mit Inkraftsetzung per Jahresbeginn 2023 wurde unter anderem eine Stärkung der Aktionärs- und Minderheitsrechte vorgenommen und die Nutzung digitaler Technologien für die Abhaltung von Generalversammlungen erlaubt (Eschenbach und Kuttler, 2022, S. 1-2).

¹¹³ Für die Codes of Best Practices, welche keinen bindenden Charakter haben (Moos, 2003, S. 31), werden uneinheitliche Bezeichnungen zum Einsatz gebracht, z. B. ‚Handlungsempfehlungen‘ (Hausch, 2004, S. 312), ‚Richtlinien‘ (Oesch, 2002, S. 30) und ‚Handlungsrichtlinien‘ (Moos, 2003, S. 29).

¹¹⁴ Besonders am daraus entstandenen Code war das erstmals eingeführte Prinzip von ‚comply or explain‘ (Gregory und Simmelkjaer II, 2002, S. 69), gemäss welchem gelistete Firmen ihre Übereinstimmung mit dem Code bestätigen und Abweichungen begründen sowie veröffentlichen mussten (Mallin, 2019, S. 33).

Jahr 2002 eingeführte „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“¹¹⁵ (Economiesuisse, 2023, S. 3) ist das Schweizer Pendant und entspricht nach Müller et al. „[...] durchaus dem heutigen internationalen Standard von Regelwerken zur Corporate Governance“ (2021, S. 136).

Inhaltlich haben solche Empfehlungen gemeinsam, dass sie das Ziel verfolgen, sinnvolle „Checks and Balances“¹¹⁶ zu fördern, indem eine klare Aufteilung von Zuständigkeiten angestrebt wird, um ein Gleichgewicht von Macht und Befugnissen zu gewährleisten (Cadbury, 2002, S. 19). Dies wird erreicht, indem Empfehlungen abgegeben werden, beispielsweise bezüglich der Trennung des CEO und des Vorstandsvorsitzenden und des Einsatzes unabhängiger Direktoren (Huse, 2007, S. 25), der Arbeitsweise des Vorstandes sowie der Einrichtung, Zusammensetzung und Arbeitsweise der relevantesten Ausschüsse (Mallin, 2019, S. 52).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass über Empfehlungen eine flexible Selbstregulierung im Gegensatz zur trägen Gesetzgebung ermöglicht wird. Um die übergeordneten Aspekte, beispielsweise den Schutz der Aktionärsinteressen, zu erreichen, werden konkrete Empfehlungen bezüglich der Zuständigkeiten und eines Gleichgewichts von Macht und Befugnissen gegeben.

2.2.4.3 Zusammenfassende Betrachtungen der präskriptiven Dimensionen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die internen und externen präskriptiven Dimensionen diskutiert. Bei den internen Elementen wird über die Statuten die grundsätzliche Ausgestaltung der CG vorgenommen, indem übergeordnet spezifische Aspekte geregelt werden. Über das Organisationsreglement werden Kompetenzen, Verantwortungen wie auch Details bezüglich der Arbeitsweise des Verwaltungsrates geregelt. Per Eignerstrategie oder Geschäftsordnung können zusätzliche spezifische Bestimmungen erlassen werden. Weitere Regulierungen sind über die Einführung von Verhaltensrichtlinien und Reglementen möglich.

¹¹⁵ Zentrale Aspekte in diesem Werk sind die Eigner- bzw. Aktionärsinteressen, eine geeignete Organisation der Oberleitungstätigkeit, die Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle (Felder, 2010, S. 23).

¹¹⁶ Nach Werder werden Checks and Balances etabliert, indem durch Gewaltenteilung die Verfügungsrechte auf mehrere Akteure verteilt und damit Machtmonopole abgebaut werden, welche andernfalls eigennützig ausgeschöpft werden könnten (2009, S. 18).

Im Bereich der externen Elemente sind primär die gesetzlichen Vorgaben, mit welchen landesspezifisch die Grundlagen für CG geschaffen werden, wie auch die Empfehlungen über Codes of Best Practice zu erwähnen.

2.2.5 Ganzheitliche CG-Ansätze

In diesem Kapitel werden ganzheitliche resp. integrierte¹¹⁷ CG-Ansätze eingeführt. Nach einer Darstellung der New Corporate Governance folgt eine Darstellung des Three-Lines-of-Defense-Ansatzes und des Combined-Assurance-Ansatzes, um diese im Anschluss zusammenfassend zu beleuchten.

Als ‚New Corporate Governance‘ (KISS-Prinzip) wird ein integrierter Ansatz bezeichnet, mit welchem die bisherigen Schwachstellen von CG in Praxis, Forschung und Lehre überwunden werden sollen, indem diese nicht mehr isoliert behandelt, sondern integriert werden (Hilb, 2019b, S. 5-6). Mit dem Konzept der New CG, welches auf dem umgekehrten ‚KISS¹¹⁸-Prinzip‘ basiert, werden vier Dimensionen in einen ganzheitlichen Rahmen integriert. Über die **situative**¹¹⁹ Dimension soll die Schwäche überwunden werden, dass der Kontext von Unternehmen bei der Ausgestaltung von CG häufig vernachlässigt wird. Durch die **strategische**¹²⁰ Dimension soll der Aspekt der Unternehmensgestaltung betont werden, neben der bisher zu stark angestrebten Aufsicht. Über die **integrierende**¹²¹ Dimension werden Selektion, Beurteilung und Honorierung integriert behandelt, statt isolierte Ausschüsse zu bilden. Mittels der **Controlling**¹²²-Dimension wird eine ganzheitliche Erfolgsevaluation des Boards aus Sicht der wesentlichen Stakeholder sichergestellt, statt sich auf eine einseitige finanzielle Betrachtung zu beschränken (Hilb, 2019b, S. XIII).

¹¹⁷ Die integrierten Ansätze der CG werden in der Literatur auch unter den Begriffen der ‚Combined Assurance‘ (Ulrich et al., 2021, S. 249) und ‚Integrierte Governance‘ (Deutsches Institut für Interne Revision e.V., 2020, S. 3) diskutiert.

¹¹⁸ Die Buchstaben KISS des umgekehrten KISS-Prinzips sind dabei Abkürzungen der nachfolgend aufgeführten Dimensionen: K: Keep it controlled, I: Integrated, S: Strategic, S: Situational (Hilb, 2019b, S. XIII).

¹¹⁹ Die situative Boarddimension wird in die externe und die interne Kontextebene unterschieden. Während bei Ersterer Institutions-, Landeskultur- und Normenkontext im Fokus stehen, sind es bei Letzterer Aspekte wie die Eigentums- und Machtverhältnisse, die Grösse, die Komplexität und der Internationalisierungsgrad des Unternehmens sowie die angestrebten Boardfunktionen (Hilb, 2019b, S. 9-10).

¹²⁰ Die strategische Boarddimension berücksichtigt die Zusammensetzung des Boards als Grundvoraussetzung für die konstruktiv-kritische Boardvertrauenskultur, welche über Boardstrukturen und -prozesse umgesetzt werden kann (Hilb, 2019b, S. 10).

¹²¹ Über die integrierte Boardmanagement-Dimension sollen die genannten Aspekte (Selektion, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung) sowohl für die Supervisory als auch die Managing Boards zum Einsatz kommen. Anstelle einzelner spezifischer Komitees soll ein integriertes Boardmanagement-Komitee zum Einsatz kommen, welches Aspekte der Evaluation und Entwicklung berücksichtigt (Hilb, 2019b, S. 10).

¹²² Die Board-Controlling-Dimension „[...] umfasst die Auditing-, Risk Oversight-, Kommunikations- sowie die Evaluations-Funktionen des Boards“ (Hilb, 2019b, S. 10).

Das ‚Three Lines of Defense Model‘ (TLoD) wurde über eine längere Zeit herangezogen, wenn es darum ging, Governance-Funktionen zu strukturieren. Aus theoretischer Sicht stellt dieses Modell ein Konzept dar, welches aus einer Agency¹²³-Perspektive Informationsasymmetrien über verschiedene Hierarchiestufen mittels den ‚Lines of Defense‘ reduziert (Bantleon et al., 2021, S. 60). Im Jahr 2020 wurde das Modell bezüglich der praktischen Implementierung verbessert und durch das ‚Three Lines Model‘ (TLM) (siehe Abbildung unten) abgelöst (Eulerich, 2021b, S. 180). Die erste ‚Line of Defense‘ bezieht sich auf die Verantwortung des Managements hinsichtlich der Ebene von Produkten und Dienstleistungen für die Kunden der Organisation. Die Aufgaben bezüglich der zweiten Linie beinhalten die Unterstützung im Bereich des Risikomanagements¹²⁴. Durch die interne Revision wird die dritte Linie wahrgenommen, indem eine unabhängige und objektive Beurteilung und Beratung bezüglich Angemessenheit und Wirksamkeit von Governance und Risikomanagement vorgenommen wird (The Institute of Internal Auditors, 2021c, S. 3). Trotz seiner einfachen und effektiven Ausgestaltung (The Institute of Internal Auditors, 2021b, S. 2) ist dieses Konzept innerhalb von KMU kaum bekannt (Ulrich et al., 2021, S. 254).

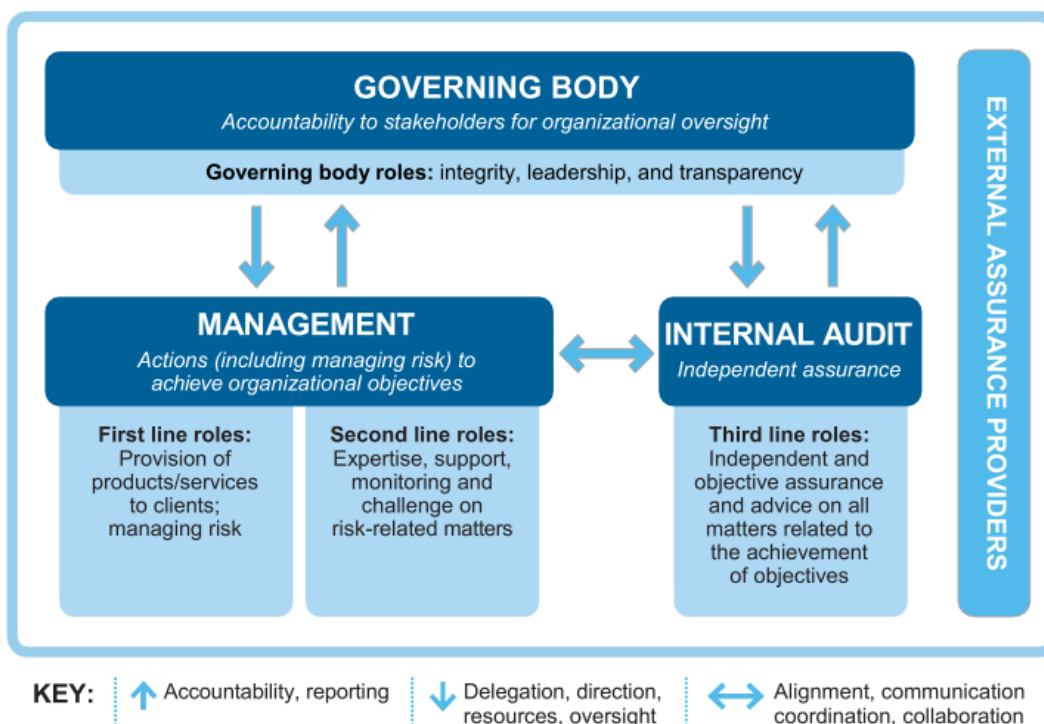


Abbildung 2: Three Lines Model (TLM). (Quelle: The Institute of Internal Auditors, 2021c, S. 4).

¹²³ Siehe Kapitel 2.4.1 im Theorieteil.

¹²⁴ „Second line roles can focus on specific objectives of risk management, such as: compliance with laws, regulations, and acceptable ethical behavior; internal control; information and technology security; sustainability; and quality assurance“ (The Institute of Internal Auditors, 2021c, S. 3).

Der Ansatz der Combined Assurance (CA), dessen Relevanz allmählich zunimmt (Deutsches Institut für Interne Revision e.V., 2020, S. 18), kann sowohl als eigenständiges Konzept betrachtet werden, welches das TLoD konkurrenziert, als auch als Konzept, dem der Ansatz TLoD vorgelagert ist (Ulrich et al., 2021, S. 250). In diesem Framework, welches die Zusammenarbeit und die Kommunikation der verschiedenen Governance-Funktionen im Unternehmen verbessert, kann die interne Revision eine entscheidende Rolle einnehmen. Sie erreicht dies, indem sie den Austausch zwischen den Assurance-Anbietern anregt und auf spezifische Unterschiede hinweist (Deutsches Institut für Interne Revision e.V., 2020, S. 16-18). Des Weiteren wird im Ansatz der Combined Assurance eine Unterstützung von Boards bezüglich ihrer Aufsichtsfunktion im Kontext von Risiken und Stakeholderinteressen gesehen (Decaux und Sarens, 2015, S. 75).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bezüglich der integrierten Ansätze, welche in der Praxis noch wenig etabliert sind, nach Ansicht einzelner Autoren bisher noch keine Klarheit herrscht, wie sie zueinander stehen. Mit Bezug auf die Weiterentwicklung des TLoD legt Eulerich dar: „Damit nähert sich das neue TLM also mehr und mehr einem integrierten Governance- bzw. Combined-Assurance-Ansatz an“ (2021a, S. 56). Deswegen wird das TLM im Folgenden als ein den CA konkurrenzierender Ansatz verstanden, was sich auch mit weiteren Einschätzungen deckt (Ulrich et al., 2021, S. 250). Wie aus obigen Ausführungen ferner hervorgeht, fokussieren sich das TLM und die CA auf Risikoaspekte, Abgrenzungen der Governance-Funktionen und deren Kommunikation untereinander. Das KISS-Prinzip berücksichtigt weitergehende Aspekte, wie Boardprozesse, Board-Dynamics und Boardentwicklung¹²⁵.

2.3 Grundlagen und Definition Change-Management

Der Aspekt der Veränderung hat, wie einleitend dargelegt¹²⁶, nur einen das Forschungsvorhaben begleitenden Charakter. Entsprechend werden in den nachfolgenden Kapiteln die Grundlagen zu betrieblichen Veränderungen und entsprechenden Modellen

¹²⁵ Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

¹²⁶ Siehe Kapitel 3.1 im Einleitungsteil und Kapitel 1.3 im theoretischen Teil.

konkret dargelegt. Im letzten Kapitel erfolgt die begründete Wahl des für dieses Forschungsvorhaben geeigneten Ansatzes.

2.3.1 Grundlagen von Change-Management

Change-Management, welches für Firmen als überlebenswichtig angesehen wird (By, 2005, S. 369; Doppler und Lauterburg, 2014, S. 32) und zu den zentralen Managementaufgaben zählt (von Kyaw und Claßen, 2010, S. 11), stammt ursprünglich aus den sozialwissenschaftlichen Disziplinen (Macredie et al., 1998, S. 6). In den Grundzügen baut es auf den Ansätzen der Organisationsentwicklung auf (Doppler und Lauterburg, 2014, S. 96; Kostka und Mönch, 2009, S. 8). Als prägend für dieses Themenfeld wird Kurt Lewin mit seinem Drei-Phasen-Modell eingestuft (Burnes, 2004, S. 995), welches er 1946 entwickelt hat (Schröder, 2005, S. 54). Während es sich aus Sicht einzelner Autoren bei Change-Management im Wesentlichen um Energie- und Emotionsmanagement handelt (Doppler und Lauterburg, 2014, S. 180), sehen andere Autoren im Kern den Umgang mit Widerstand (Galli, 2018, S. 129).

Als Grundlage von Veränderung wird nach Krüger der Wandlungsbedarf gesehen (2014, S. 14), welcher nach Tang normalerweise durch externe Kräfte verursacht wird (2019, S. 52). Ansatzpunkte für Change-Management sind: Individuen, Unternehmensstrukturen, Unternehmenskultur (Lauer, 2021, S. 6-8) und strategische Aspekte (Doppler und Lauterburg, 2014, S. 588; Maes und van Hootegem, 2019, S. 734). Nachfolgend werden die bedeutendsten Konzepte benannt.

2.3.2 Konzepte zum Umgang mit Veränderungen und Arbeitsdefinition

Zu den am häufigsten genannten Konzepten gehören das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin, das Acht-Phasen-Modell von John Kotter (Laue, 2019, S. 55), das Prosci-ADKAR-Modell (Galli, 2019, S. 606), das McKinsey-7-S-Modell (Galli, 2018, S. 125) wie auch systemische Ansätze (Königswieser und Hillebrand, 2019, S. 7). Nachfolgend werden die einzelnen Konzepte in knapper Form eingeführt.

Die Feldtheorie von Kurt Lewin wird als Ursprung aller Change-Management-Konzepte angesehen und verwendete als Grundlage die Vorstellung von Kräftefeldern aus der Physik (Lauer, 2021, S. 63-64). Lewin war primär daran interessiert, soziale Konflikte durch Verhaltensänderungen zu lösen (Burnes, 2004, S. 986), und hat dafür das

Drei-Phasen-Modell¹²⁷ entwickelt (Schröder, 2005, S. 54), um schlechte Gewohnheiten durch neue und bessere zu ersetzen (Brisson-Banks, 2010, S. 244). Während es zu den Schwächen dieses Ansatzes gehört, dass er für eher kleinere Veränderungsprojekte passend ist (Burnes, 2004, S. 977) und keine Anleitung gibt, wie mit der menschlichen Seite der Veränderungen umzugehen ist, besticht der Ansatz durch die Einfachheit und Effektivität des dreistufigen Prozesses (Galli, 2018, S. 128-129).

Das Veränderungsmodell nach Kotter (**Acht-Phasen-Modell nach Kotter**) wird als Erweiterung der ursprünglichen Veränderungstheorie nach Lewin erachtet, indem es unter anderem auch menschliche Aspekte berücksichtigt (Galli, 2018, S. 126-129). Kotter hat aufbauend auf den größten Fehlern in Veränderungsprojekten (Kotter, 1995, S. 67) acht Schritte¹²⁸ für eine erfolgreiche Veränderung entwickelt (Bucciarelli, 2015, S. 37).

Eine Stärke des durch Prosci entwickelten (Karambelkar und Bhattacharya, 2017, S. 5) Veränderungsmodelles **ADKAR**¹²⁹ liegt in der verstärkten Fokussierung der Akzeptanz von Veränderungen durch die Mitarbeitenden. Das Akronym steht für fünf Ziele, welche mit dem Modell erreicht werden sollen (Galli, 2018, S. 127-129). Aufgrund der fehlenden Anleitung zur konkreten Anwendung ist das Modell nur schwer in einem Projekt implementierbar (Galli, 2019, S. 615).

Das **7-S-Modell**, welches von McKinsey-Mitarbeitenden entwickelt worden ist (Galli, 2018, S. 127), „[...] eignet sich zur umfassenden und strukturierten Analyse der Stärken und Schwächen eines Unternehmens unter Berücksichtigung von harten und weichen Faktoren¹³⁰ [...]“ (Schawel und Billing, 2011, S. 224). Es gehört zu den Nachteilen dieses Ansatzes, dass er die menschlichen Aspekte des Wandels nicht berücksichtigt, sondern sich auf die Fähigkeiten des Personals beschränkt und viel Zeit beansprucht. Bezüglich der Stärken ist zu erwähnen, dass über das Modell der Veränderungsbedarf aufgezeigt werden kann (Galli, 2018, S. 129).

¹²⁷ Die drei Phasen sind: ‚Unfreezing‘, ‚Moving‘ und ‚Refreezing‘ (Schröder, 2005, S. 54).

¹²⁸ Die einzelnen Schritte sind: „[...] 1. Create a sense of urgency. 2. Create a core coalition. 3. Develop and form a strategic vision. 4. Communicate and share vision plans. 5. Empowering employees to act on the vision. 6. Generate short-term wins. 7. Consolidate gains and produce more change. 8. Initiate and set new changes“ (Galli, 2018, S. 126).

¹²⁹ ADKAR ist die Abkürzung für die Worte: „[...] awareness, desire, knowledge, ability, and reinforcement“ (Galli, 2019, S. 615).

¹³⁰ Es sind dies: ‚Staff‘, ‚Skills‘, ‚Systems‘, ‚Style‘, ‚Shared Values‘, ‚Strategy‘ und ‚Structure‘ (Cameron und Green, 2020, S. 313-314).

Der **systemischen Organisationsentwicklung**¹³¹, welche auf der Systemtheorie¹³² aufbaut, liegt die Annahme zugrunde, dass weder das Management noch externe Berater optimale Gestaltungslösungen erzielen können. Organisationen können lediglich dabei unterstützt werden, die Analyse und Lösung von Problemen selbstständig vorzunehmen (Schubert, 2016, S. 212-213). Entsprechend ist es das Ziel systemischer Beratung, „[...] dem Kunden Hilfe zur Selbsthilfe zu bieten“ (Ellebracht et al., 2018, S. 11), indem „[...] langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse [...]“ initiiert und begleitet werden, „[...] um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen“ (Königswieser und Hillebrand, 2019, 20). Kutz leitet aus den theoretischen Grundlagen das zentrale systemische Gedankengut ab, mit den Aspekten ‚Haltungsaspekte/Grundhaltung‘¹³³ und ‚systemische Sicht- und Vorgehensweisen‘¹³⁴ und nennt diese Aspekte einen „[...] hoch wirkmächtigen Handwerkskasten [...]“ (2020, S. 13).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass viele der vorgenannten Modelle spezifische Stärken und Schwächen haben und so beispielsweise entweder eine bestimmte Anspruchsgruppe fokussieren, für spezifische Firmengrößen prädestiniert sind (Galli, 2019, S. 618) oder die menschlichen Aspekte der Veränderung nicht berücksichtigen (Galli, 2018, S. 129).

Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit wird definiert, dass es sich bei Change-Management um die optimale Ausgestaltung des Weges von einem Ausgangspunkt zu einem Ziel (Lauer, 2021, S. 4) handelt.

¹³¹ Die Organisationsentwicklung ist das Verfahren, welches innerhalb der Organisationsberatung zur Anwendung kommt (Pühl, 2009, S. 18).

¹³² Bei der Systemtheorie, welche ursprünglich der Biologie und Physik entstammt, geht es nach Königswieser und Hillebrand „[...] um Erklärungsversuche bezüglich dessen, wie Handlungen und ihre Wirkungen zusammenhängen“ (2019, S. 20-22).

¹³³ Zu den Haltungsbestandteilen gehören: „Neutralität, Allparteilichkeit, Respekt gegenüber Personen/Respektlosigkeit gegenüber Ideen, Wertschätzung, Transparenz/Offenheit, Respektvolle Neugier, Ressourcen-, Kompetenz- und Lösungsfokus, Konstruktivistische Grundannahme = ‚unwissender‘ Standpunkt (‚Leermachen‘), Einbeziehen des Kontextes in alle Überlegungen, Zirkularität, Wechselwirkungen“ (Kutz, 2020, S. 14).

¹³⁴ Zu den systemischen Sicht- und Vorgehensweisen gehören: „Der Klient/das Klientensystem ist (alleiniger) Experte für seine Situation [...] Die eigentliche Veränderungsarbeit leistet das Klientensystem [...] Systemische Fragen [...] Arbeiten mit Hypothesen [...] Ganzheitliches Denken“ (Kutz, 2020, S. 23-26) und „Die Annahme: ‚Keine Lösung ohne Preis‘“ (Kutz, 2020, S. 27).

2.3.3 Begründete Wahl des begleitenden Ansatzes

Bei Firmen, welche CG direkt bei der Firmengründung richtig implementieren wollen, ist der Umgang mit Veränderungen weniger relevant. Denn der Fokus von Veränderungsmanagement besteht darin, sich von einem aktuellen Zustand in Richtung eines gewünschten Zustandes zu entwickeln (Galli, 2018, S. 124; Voehl und Harrington, 2016, S. 3), was somit primär für bestehende Unternehmen von Bedeutung ist. Demnach gewinnt das Managen von Veränderungen umso mehr an Relevanz, je mehr Veränderungen in der Vergangenheit durchlaufen wurden (Cameron und Green, 2020, S. 52) und je mehr sich damit Gewohnheiten ausgeprägt haben (Ellebracht et al., 2018, S. 113). Bei Familienunternehmen gewinnt dieser Sachverhalt an Bedeutung, da im Laufe der Zeit die Anzahl der Eigentümer wachsen kann, wodurch ein aktives Beziehungsmanagement bezüglich der Aktionäre etabliert werden muss (Drechsler, 2010, S. 193-194). Die Wirkung klassischer Veränderungskonzepte wird immer mehr in Frage gestellt (Grossmann et al., 2021, S. 10-11; Tiffert, 2020, S. 546) und zwischenmenschliche Aspekte¹³⁵ gewinnen zunehmend an Bedeutung (Ellebracht et al., 2018, S. 333). Entsprechend ist der Einsatz der systemischen Organisationsentwicklung als begleitendes Rahmenkonzept, welches sich für Veränderungen in sozialen Systemen besonders eignet (Grossmann et al., 2021, S. 9), zu bevorzugen. Die Tatsache, dass in KMU die Entwicklung von CG-Systemen organisch vonstattengehen soll (Crossan und Henschel, 2012, S. 60), deckt sich mit dem oben genannten Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung, dem Kunden Hilfe zur Selbsthilfe zu bieten.

2.4 CG-Theorien und ihre Bedeutung für KMU

In diesem Kapitel werden die wichtigsten theoretischen Zugänge im Zusammenhang mit CG eingeführt, um anschliessend deren Bedeutung im Kontext der KMU zu beleuchten und eine Grundlage für die Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellung T-2 zu schaffen.

Aufgrund der Komplexität des Themengebietes reicht der Blickwinkel eines einzelnen theoretischen Zuganges nicht aus, um die Realität vollumfänglich abzubilden (Kołodkiewicz, 2012, S. 102; Stiles und Taylor, 2001, S. 20; Welge und Eulerich, 2021, S. 7), weswegen

¹³⁵ Im Kontext der Implementierung sollen zwischenmenschliche Aspekte von der Ebene der Mitarbeitenden bis hin zur Ebene der Eigentümerschaft berücksichtigt werden.

verschiedene Ansätze zum Einsatz gekommen sind (Neville, 2011, S. 528). Zu den dominanten Theorien gehören die Agency Theory¹³⁶, die Stewardship Theory, die Stakeholder Theory und die Resource Dependency Theory (Gabrielsson und Huse, 2002, S. 126; Hopfmueller, 2010, S. 48; Karoui et al., 2012, S. 62; Kozhukhovskaya, 2016, S. 5; Mallin, 2019, S. 24; Nicholson und Kiel, 2007, S. 585). Ergänzt werden die Betrachtungen durch die Beleuchtung der Institutional Theory (Gabrielsson, 2017, S. 10; Gabrielsson und Huse, 2002, S. 126; Koller Lorenz, 2010, S. 50; Lockhart, 2015, S. 188), der Hegemony Theory (Gabrielsson und Huse, 2002, S. 126; Hung, 1998, S. 105) und der Contingency Theory (Li et al., 2018, S. 47).

2.4.1 Agency Theory

Nach Mallin wurden Aspekte der Agency Theory¹³⁷ erstmals im Jahr 1838 durch Smith erwähnt. Erste fundamentale Erklärungen sind auf ein Werk von Berle und Means (1932) zurückzuführen (2019, S. 19), in welchem die charakteristische „[...] separation of ownership from control [...]“ erwähnt wird (Berle und Means, 1932, S. 6).

Gemäss diesem theoretischen Zugang delegiert ein Auftraggeber (Principal) einem Auftragnehmer Entscheidungskompetenzen, wobei Letzterer neben den Interessen des Principals auch seine eigenen Interessen vertritt (Welge und Eulerich, 2021, S. 12).

Aus psychologischer Sicht definiert diese Theorie Menschen als individualistisch, eigennützig (Böhrer et al., 2012, S. 52) und durch finanzielle Bedürfnisse motiviert (Glinkowska und Kaczmarek, 2015, S. 89), sodass durch opportunistisches Verhalten des Managements den Aktionären oder anderen Interessengruppen wesentliche Nachteile entstehen (Fischer, 2018, S. 34). Neben den psychologischen Aspekten geht die Agency Theory¹³⁸ von einem Interessenkonflikt bedingt durch die Trennung von Eigentum und Kontrolle aus (Hung, 1998, S. 108) und davon, dass Informationen nicht zwingend symmetrisch zwischen dem Principal

¹³⁶ Unter diesen theoretischen Ansätzen verkörpert die Agency Theory den Ansatz, der die Entwicklung der CG Forschung am stärksten geprägt hat (Anderson et al., 2007, S. 780; Mallin, 2019, S. 27; van den Heuvel et al., 2006, S. 475).

¹³⁷ Hauptsächlich kommt diese Theorie dann zum Einsatz, wenn die Rolle des Boards in Unternehmen untersucht oder erklärt werden soll (Neville, 2011, S. 527).

¹³⁸ Durch Armour et al. wird aufgezeigt, dass diese Problematik in verschiedenen Konstellationen auftreten kann „[...] the conflict between managers (executives and directors) and shareholders, the conflict between controlling and minority shareholders, and the conflict between shareholders and non-shareholder constituencies“ (2017, S. 49). Auch weitere Forscher legen dar, dass die Principal-Agent-Beziehung auf mehreren Ebenen (beispielsweise zwischen Aktionären und Aufsichtsrat oder zwischen Aufsichtsrat und Vorstand) vorhanden sein kann (Kose und Lemma, 1998, S. 375; Welge und Eulerich, 2021, S. 17).

(beispielsweise Eigenkapitalgeber) und dem Agenten (beispielsweise Manager) verteilt sind. Dadurch erhält der Agent einen Handlungsspielraum für opportunistisches Verhalten (Freidank, 2019, S. 492).

Dem Sachverhalt, dass der Principal dem Agenten nicht uneingeschränkt trauen kann (Hosmer, 1995, S. 385; Millstein, 1998, S. 5), ist mit geeigneten Überwachungsmaßnahmen¹³⁹ (Freidank, 2019, S. 493; Klettner, 2014, S. 94; Kreitmeier, 2001, S. 48) zu begegnen. Auch kann durch das Schaffen von Anreizen, um die Interessen des Agenten auf diejenigen des Principals auszurichten (Jensen und Meckling, 1976, S. 308; Tänzler, 2013, S. 98), oder durch die Reduktion von Informationsungleichheiten (Freidank, 2019, S. 14) eine Verbesserung erzielt werden.

Die Boardstruktur ist aus dieser Perspektive durch eine erhöhte fachliche Diversität und einen hohen Anteil an unabhängigen Verwaltungsräten geprägt (Romer, 2009, S. 24-26). Bezüglich inhaltlicher Themen wird gemäss Theorie dem Board neben der Kontrollrolle ein bedeutender Beitrag bezüglich der strategischen und der Servicerolle zugeschrieben (Zahra und Pearce, 1989, S. 302-303).

Trotz der verbreiteten Verwendung dieses theoretischen Zuganges wird dieser kritisiert (Lippert, 2008, S. 4) und als zu starke Vereinfachung der Realität erachtet (Connelly et al., 2010, S. 1562). Uneinheitliche Ergebnisse empirischer Arbeiten (Wald, 2009, S. 77)

wie auch die Tatsache, dass andere theoretische Zugänge eine entgegengesetzte Sicht¹⁴⁰ einnehmen (Tricker, 2019, S. 68), könnten ein Zeichen für die Unangemessenheit dieser Theorie sein. Diese Vermutung wird durch Autoren bestärkt, welche die Meinung vertreten, dass dieser Ansatz nicht mehr zeitgemäss ist und die Probleme als gelöst zu betrachten sind (Malik und Heynold, 2009, S. 199). Trotz dieser kritischen Strömungen bestehen klare Verknüpfungen zwischen diesem Ansatz und Regelwerken wie dem Swiss Code of Best Practice (Hopfmueller, 2010, S. 84).

Barnes nimmt an, dass die Trennung von Eigentum und Kontrolle für KMU uncharakteristisch ist (2011, S. 3). Andere Meinungen gehen dahin, dass lediglich im frühen Entwicklungsstadium Einflüsse durch die vorgenannte Theorie eine untergeordnete Rolle spielen, da der

¹³⁹ Aus der Perspektive der Agency Theory gehört es zu den Rollen des Boards, Agency-Probleme zu reduzieren und das Management zu überwachen (Maassen, 1999, S. 32).

¹⁴⁰ Gemäss der gegenteiligen, von Anerkennung und Vertrauen geprägten Perspektive der Stewardship Theory (siehe nachfolgendes Kapitel) wird in ausgeprägten Governance-Strukturen gemäss der Agency Theory der Nachteil gesehen, dass diese die Motivation des Managements reduzieren (Wald, 2009, S. 77-78).

Mehrheitsaktionär typischerweise im Betrieb involviert bleibt (International Finance Corporation, 2019, S. 5). Huse sieht mehrere Argumente, welche für eine Anwendung der Agency Theory im Kontext der KMU sprechen, so beispielsweise die Bedeutung der Informationsasymmetrie (2007, S. 50).

2.4.2 Stewardship Theory

Die Stewardship Theory wird als Gegentheorie zur Agency Theory eingestuft (Gabrielsson, 2017, S. 66) und ist von einer Vertrauensbasis¹⁴¹ zwischen dem Principal und dem Agenten geprägt (Tricker, 2019, S. 70). Während Lippert der Auffassung ist, dass diese Theorie ihren geschichtlichen Ursprung in den 1990er Jahren hat (2008, S. 16), wird der Begriff ‚stewardship‘ bereits in älterer Literatur verwendet (Mace, 1971, S. 40). Der Fokus der Stewardship Theory ist auf die Beantwortung der Frage ausgerichtet, „[...] how boards can be instruments for external actors“ (Huse, 2007, S. 34).

Die diesem theoretischen Ansatz zugrunde liegende Prämisse geht von Managern aus, welche die persönliche Ziele niedriger gewichten als diejenigen des Unternehmens (Davis et al., 1997, S. 24) und deren Motive im Einklang mit den Zielen der Principals stehen (Davis et al., 1997, S. 21; Hopfmueller, 2010, S. 51; Kreitmeier, 2001, S. 48-49; Wald, 2009, S. 77). Im Gegensatz zur Agency Theory sollen Stewards über Vertrauen und Anerkennung (Böhrer et al., 2012, S. 52; Huse, 2007, S. 54; Tricker, 2019, S. 70) motiviert werden.

Gemäss diesem Ansatz sollen die Rollen des CEO und des Vorstandsvorsitzenden in Personalunion (Donaldson und Davis, 1991, S. 62; Huse, 2007, S. 54-55; Muth und Donaldson, 1998, S. 9; Stiles und Taylor, 2001, S. 16) und die im Fokus stehende Beratungsfunktion des Boards durch einen hohen Anteil an exekutiven Direktoren¹⁴² (Romer, 2009, S. 26) wahrgenommen werden. Im Rahmen der Beratungsfunktion gehören strategische Aspekte (Hung, 1998, S. 106; Jonsson, 2013, S. 64; Maassen, 1999, S. 32), aber auch die Servicerolle (Klettner, 2014, S. 85) zu den wesentlichen Zuständigkeiten des Boards.

¹⁴¹ Bezüglich der Rolle des Boards wird in der Stewardship Theory davon ausgegangen, dass dem Board keine nahe Überwachungsfunktion zukommt (Hung, 1998, S. 104), sondern dass es mit dem Management kooperiert und dieses unterstützt (Farschtschian, 2012, S. 38; Klettner, 2014, S. 95-96; Kreitmeier, 2001, S. 49), wodurch der organisationale Output erhöht wird (Anderson et al., 2007, S. 782).

¹⁴² Durch „[...] a majority of inside directors [...]“ kann zudem eine herausragende Firmenperformance erzielt werden (Muth und Donaldson, 1998, S. 6).

Kritiker beurteilen die Übereinstimmung der Ziele von Principal und Agenten als einseitig und undifferenziert und damit realitätsfremd¹⁴³ (Malik und Heynold, 2009, S. 199-200; Wald, 2009, S. 78).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass gemäss der Stewardship Theory das Board als Unterstützung (Kreitmeier, 2001, S. 49) eine wertvolle Ressource sein kann. Dies kann gerade in KMU, in welchen es oft an spezifischen Kenntnissen in der Unternehmensführung (Fueglistaller et al., 2007, S. 19) oder an neuen Sichtweisen (Fueglistaller und Wiedmann, 2003, S. 143) mangelt, von hoher Bedeutung sein. Die oftmals den KMU inhärente Situation, in welcher die Rollen des CEO und des Vorstandsvorsitzenden aufgrund struktureller Schwächen (Brunner, 2019, S. 1) in Personalunion wahrgenommen werden (International Finance Corporation, 2019, S. 5; Wunderer, 1995, S. 10), wird von diesem Ansatz explizit unterstützt.

2.4.3 Stakeholder Theory

Der Grundstein der Stakeholder Theory ist gemäss Hopfmueller durch Freemann¹⁴⁴ im Jahr 1984 gelegt worden (2010, S. 52). Nach Ryan und Schneider liegen die Ursprünge¹⁴⁵ dieser Theorie gar weiter zurück und sind auf die Autoren Berle and Means zurückzuführen (2003, S. 412).

Gemäss diesem theoretischen Zugang sollen Unternehmen von einer reinen Shareholder-Perspektive zu einer Stakeholder-Perspektive wechseln (Crossan und Henschel, 2012, S. 56; Stiles und Taylor, 2001, S. 96) und damit eine breitere Sicht einnehmen, statt sich auf die Anliegen¹⁴⁶ der Shareholder zu beschränken (Denis, 2010, S. 124; Huse, 2007, S. 21; Mallin,

¹⁴³ Der Ansatz geht davon aus, dass Performanceunterschiede ausschliesslich auf Strukturunterschiede zurückzuführen sind und dass keine Zusammenhänge mit allfälligen Wettbewerbsvorteilen bestehen (Brühl, 2009, S. 49; Donaldson und Davis, 1991, S. 51).

¹⁴⁴ Andere Autoren legen jedoch dar, dass die Begrifflichkeit des Stakeholders das erste Mal bereits im Jahr 1963 in einem internationalen Memorandum des Stanford Research Institute in Erscheinung getreten ist (Freeman, 1984, S. 42; Freeman und Reed, 1983, S. 89).

¹⁴⁵ So werden in einem früher erschienenen Werk Ansätze der Stakeholder Theory ausgeführt, indem auf weitergehende Interessen der Unternehmung Bezug genommen wird, beispielsweise auf diejenigen der Eigentümer, der Arbeitnehmenden, der Konsumenten und derjenigen, welche die Macht ausüben (Berle und Means, 1932, S. 352-353).

¹⁴⁶ Weitere Ansichten gehen so weit, dass die Firma nicht nur die vorgenannten Interessen der verschiedenen Stakeholder berücksichtigen soll, sondern gewissen Stakeholdern gegenüber auch eine Verantwortung trägt (Hung, 1998, S. 106) und in die entsprechenden Beziehungen investieren soll (Freeman, 2004, S. 234).

2019, S. 22). Auch sollen die Auswirkungen des eigenen Handelns auf diese Gruppen und vice versa berücksichtigt werden (Freeman, 2004, S. 231). Die Herausforderung der Unternehmung in vorgenannten Zusammenhängen besteht darin, einen bestmöglichen Kompromiss angesichts der teilweise divergierenden Interessen der verschiedenen Stakeholder anzustreben (Sharma, 2015, S. 19).

Im Kontext dieser Theorie gehören Arbeitnehmende, die lokale Gemeinschaft, Aktionäre, Kunden, Lieferanten und Kreditgeber zu den Stakeholdern¹⁴⁷ (Crossan und Henschel, 2012, S. 56; Stiles und Taylor, 2001, S. 98). Allgemeiner betrachtet wird zu den Stakeholdern gezählt „[...] whose interests could be affected by corporate behaviour, including the local, national, and international societal interests“ (Tricker, 2019, S. 33).

Gemäss diesem Ansatz kann das Board auch Ratschläge erteilen, welche bis zur Mediation innerhalb von Familienunternehmen reichen können (Bammens et al., 2011, S. 139).

Die strukturelle Berücksichtigung der Stakeholderbedürfnisse (Abor und Adjasi, 2007, S. 118-119) kann sowohl über die Besetzung des Boards mit entsprechenden Repräsentanten wie auch über geeignete Prozesse umgesetzt werden (Stiles und Taylor, 2001, S. 98).

Kritisiert wird die Theorie einerseits, weil sie keine Lösungen für Zielkonflikte infolge unterschiedlicher Interessen verschiedener Stakeholder aufzeigt (Jensen, 2001, S. 305; Khadjavi, 2005, S. 16; Stiles und Taylor, 2001, S. 97). Andererseits besteht die Befürchtung, dass infolge vorgenannter Anstrengungen der wirtschaftliche Zweck vernachlässigt wird (Malik und Heynold, 2009, S. 135). Auch können Entscheidungsprozesse aufgrund divergierender Ansprüche träger werden (Stiles und Taylor, 2001, S. 97).

Andere Meinungen legen dar, dass es die Aufgabe der Manager sein soll, die Firma im Interesse der Aktionäre zu führen, und dass weitergehende Ansprüche über vertragliche und regulatorische Mittel geregelt werden sollen (Hansmann und Kraakman, 2020, S. 2-3).

Da es zu den Stärken von KMU gehört, flexibel auf generelle Veränderungen reagieren zu können (Fueglistaller et al., 2007, S. 6; Fueglistaller und Halter, 2006, S. 47), ist die vorgenannte Trägheit bei Entscheidungsprozessen für KMU negativ zu beurteilen. Für KMU ist innerhalb der Stakeholder der spezifische Umgang mit den Kunden prioritär zu behandeln, da sich KMU dadurch auszeichnen, spezifisch auf Kundenbedürfnisse eingehen zu können (Fueglistaller et al., 2007, S. 22). Da sich die relative Bedeutung der Stakeholder jedoch im

¹⁴⁷ Uneinigkeit besteht darin, welche der Stakeholder zu berücksichtigen sind und ob es sinnvoll ist, einzelnen Gruppen Prioritäten zuzuweisen (Stiles und Taylor, 2001, S. 97).

Laufe der Unternehmensentwicklung verändern kann (Jawahar und McLaughlin, 2001, S. 405), ist sie periodisch neu zu beurteilen.

2.4.4 Resource-Dependency Theory

Nach Hambrick et al. gehört Pfeffer¹⁴⁸ zu den ersten Organisationstheoretikern, welche sich mit den Grundlagen der Resource-Dependency Theory auseinandergesetzt haben (2015, S. 326).

Gemäss diesem theoretischen Zugang ist eine Organisation für ihren Fortbestand von Ressourcen¹⁴⁹ ihrer Umgebung abhängig (Jawahar und McLaughlin, 2001, S. 401; Koller Lorenz, 2010, S. 52; Rumelt et al., 2006, S. 33), welche sie benötigt (Pfeffer und Salancik, 2003, S. 258) und nicht kontrollieren kann (Pfeffer und Salancik, 2003, S. 2). Eine einheitliche Definition dessen, aufgrund welcher Kriterien eine Ressource als relevant qualifiziert werden kann, besteht bislang noch nicht (Nicholson und Kiel, 2007, S. 589).

Direktoren sind gemäss diesem Ansatz Quellen wichtiger Ressourcen. So werden verschiedene Dimensionen wie die Boarddiversität (Denis, 2010, S. 226) und die Boardcharakteristik (Zahra und Pearce, 1989, S. 298) relevant, um ein vielfältiges Netzwerk mit dem jeweiligen Umfeld aufzubauen (Romer, 2009, S. 35; Sarhan et al., 2018, S. 5). Durch die Verbindungen des Boards mit dem Umfeld (Huse, 2005a, S. 71) wird der Zugriff auf Ressourcen ermöglicht, die andernfalls nicht verfügbar wären (Audretsch, 2011, S. 229). Dadurch können unter anderem Leistungsvorteile für die Organisation entstehen (Dalton et al., 1998, S. 273). Eine Erhöhung des Grades an Unsicherheit oder der Abhängigkeit hat einerseits einen Einfluss auf die Zusammensetzung des Boards über eine steigende Anzahl an Outside Directors (Hillman et al., 2004, S. 140) und andererseits auf die Grösse des Boards (Pfeffer und Salancik, 2003, S. 172).

Zu den primären Boardrollen gehören gemäss diesem Ansatz die Service-, Kontroll- und Strategierollen¹⁵⁰ (Zahra und Pearce, 1989, S. 298).

¹⁴⁸ Pfeffer untersuchte die Probleme externer Interdependenz und Unsicherheit, welche sich aus dem Austausch mit relevanten Organisationen ergeben (1972, S. 219).

¹⁴⁹ Tricker zählt beispielhaft folgende mögliche kritische Ressourcen auf: „[...] links to relevant markets including potential customers and competitors, access to capital and other sources of finance, provision of know-how and technology, and relationships with business, political, and other societal networks and elites“ (2019, S. 73).

¹⁵⁰ Im Strategieprozess wird von einer aktiven Involvierung des Boards ausgegangen, welche auch die Erstellung eigener Analysen und den Vorschlag von Alternativen, nicht aber deren Entwicklung und Ausführung umfassen kann (Zahra und Pearce, 1989, S. 298). Inhaltlich sehen Rumelt et al. ein Hauptaugenmerk der strategischen Tätigkeiten darin, die Abhängigkeit von den Forderungen derjenigen zu isolieren, welche die kritischen Ressourcen kontrollieren (2006, S. 33).

Zur Reduktion des mit der Ressourcenabhängigkeit verbundenen Risikos kann der kontrollierenden Organisation die Möglichkeit geboten werden, aktiv in der betroffenen Organisation durch den Einsitz in das Board of Directors oder in Advisory Panels (Pfeffer und Salancik, 2003, S. 110) mitzuwirken.

Kritik an dieser Theorie wird in der Studie von Nicholson und Kiel geäußert, da in der getätigten Untersuchung der erwartete Zusammenhang zwischen Verbindungen zur externen Umwelt und einer hohen Firmenperformance nicht belegt werden konnte (2007, S. 601).

Für KMU kann im Kontext dieser Theorie der Verwaltungsrat eine Coachingfunktion gegenüber dem CEO (Hilb, 2019b, S. 3) wahrnehmen und sich durch seine Verbindungen um die kritischen Beziehungen, Vermögenswerte und Kontakte mit der externen Umgebung kümmern (Gabrielsson und Huse, 2005, S. 29-30). Da KMU oft die nötigen Ressourcen fehlen (Fueglistaller et al., 2007, S. 5), kann durch die Anpassung der Zusammensetzung des Verwaltungsrates entsprechend den jeweiligen veränderten Anforderungen der strategische Wandel erleichtert werden (Hillman et al., 2004, S. 143).

2.4.5 Institutional Theory

Das älteste Werk, das von Ingram und Simons im Zusammenhang mit der Institutional Theory¹⁵¹ erwähnt wird, ist dasjenige von Meyer und Rowan aus dem Jahr 1977 (1995, S. 1466). In diesem Werk wird der Einfluss der Institutionalisierung auf Organisationen wie folgt beschrieben: „Environments and environmental domains which have institutionalized a greater number of rational myths generate more formal organization“ (Meyer und Rowan, 1977, S. 360). Damit gehört auch die Institutional Theory zu den Ansätzen, welche den Fokus auf die Organisationen und ihre Beziehung zur Umgebung richten (Argote und Greve, 2007, S. 344; Hung, 1998, S. 108).

Im Kern dieses Ansatzes wird davon ausgegangen, dass Organisationen durch soziale Regeln eingeschränkt sind und etablierten Konventionen folgen, welche dadurch einen Einfluss¹⁵² auf die Organisation haben (Hopfmueller, 2010, S. 59; Ingram und Simons, 1995, S. 1466).

¹⁵¹ Die Gemeinsamkeit vieler Verwendungen des Begriffes der Institution ist diejenige, dass es sich um „[...] some sort of establishment or relative permanence of a distinctly social sort“ (Hughes, 1936, S. 180) handelt.

¹⁵² Firmen passen sich an eine symbolische Umgebung von Kognitionen und Erwartungen sowie an eine regulatorische Umgebung von Regeln und Sanktionen an (Argote und Greve, 2007, S. 340) und interagieren mit diesen, woraus unter Einbezug geschichtlicher Aspekte (Clarke, 2004, S. 137; Judge und Zeithaml, 1992, S. 769) charakteristische Formen, Prozesse, Strategien, Ansichten und Kompetenzen hervorgehen (Selznick, 1996, S. 271).

Der Einbezug solcher von extern akzeptierten Strukturen und Abläufe führt sowohl zu einer Erhöhung des Engagements von intern und extern Beteiligten (Meyer und Rowan, 1977, S. 349) als auch zur Stärkung der Legitimität in der Gesellschaft (Koller Lorenz, 2010, S. 53).

Als Beweis für die Richtigkeit der Institutional Theory wird angeführt, dass sich Firmen in ähnlichen Situationen in der gleichen Art verhalten (Klettner, 2014, S. 101) oder Boards innerhalb identischer institutioneller Rahmenbedingungen mehr Ähnlichkeiten untereinander aufweisen als ausserhalb (Lynall et al., 2003, S. 419).

Das Board soll dabei aufgrund von Erkenntnissen über die Umgebung die Organisation beeinflussen (Hung, 1998, S. 107), Beziehungen zur Aussenwelt pflegen (Koller Lorenz, 2010, S. 53) und damit gegenüber den externen Erwartungen legitimieren (Eckart, 2005, S. 36-37; Klettner, 2014, S. 103). Der Verwaltungsratspräsident fungiert gemäss diesem Ansatz auch als Impulsgeber für Veränderungen (Koller Lorenz, 2010, S. 78).

Der von einer sozialen Sichtweise geprägte Ansatz (Hung, 1998, S. 107) schränkt Entscheidungsträger auf legitimierte Lösungen ein (Hopfmueller, 2010, S. 59). Dies kann aufgrund konkurrenzierender oder widersprüchlicher Anforderungen der Umwelt zu komplexen Strukturen führen (Powell, 1991, S. 196).

Bezüglich der KMU wird festgestellt, dass ein solcher institutioneller Kontext sowohl für die nationale als auch die internationale Expansion eine limitierende Wirkung¹⁵³ haben kann (Korsakiené et al., 2015, S. 150) und damit der Weiterentwicklung im Wege steht.

2.4.6 Managerial und Class Hegemony Theory

Der geschichtliche Ursprung der Hegemony Theory ist auf ein Werk von Mace aus dem Jahr 1971 zurückzuführen (Huse, 2007, S. 44). Dieser theoretische Zugang befasst sich sowohl mit der Sicht des Managements auf sich selbst und dem daraus resultierenden Einfluss auf dessen Umgang mit CG (Tricker, 2019, S. 73) als auch mit der divergierenden Interessenausrichtung zwischen dem Management und den Shareholdern (Stiles und Taylor, 2001, S. 19). Die hegemonischen Theorien sehen im Grundsatz im Board eine einem Diener ähnliche Stellung (Böhrer et al., 2012, S. 57) gegenüber einem dominanten Management (Hung, 1998, S. 108), welches sich selbst teils als elitäre Gruppe wahrnimmt (Tricker, 2019, S. 73). Entsprechend

¹⁵³ Demgegenüber zeigen Torkkeli et al. in ihrer Untersuchung mit Bezug auf KMU in Finnland auf, dass es aus institutioneller Sicht keine beschränkende Wirkung für die Internationalisierung von KMU gibt, relativieren diese Aussage jedoch insofern, als die gefundenen Zusammenhänge im länderspezifischen Kontext variieren können (2019, S. 46).

diesem Grundgedanken wird dem Board lediglich die Rolle zugeschrieben, Entscheidungen beispielsweise bezüglich der Strategie (Chen et al., 2009, S. 218) unhinterfragt zu bewilligen, welche im Vorfeld bereits durch das Management getroffen worden sind (Huse, 1990, S. 364). Dadurch entsteht eine Lücke zwischen dem, was vom Board erwartet wird, und den Tätigkeiten, welche es effektiv wahrnimmt (Mallin, 2019, S. 23). Die Schwäche daraus resultierender Governance-Strukturen wird aufgrund des Einflusses des CEO in einem ineffektiven Board gesehen (Nguyen, 2015, S. 213). Während gemäss der Class Hegemony Theory das Management eine Elitegruppe ist, welche vom Board unterstützt wird (Huse und Rindova, 2001, S. 171), geht das Managerial-Hegemony-Erklärungsmodell davon aus, dass das Management aufgrund des in der Leitung des Tagesgeschäfts begründeten Wissensvorsprungs eine dominierende Stellung erreicht (Mallin, 2019, S. 18).

Da KMU oft von einzelnen Unternehmerpersönlichkeiten dominiert werden (Drechsler, 2010, S. 155; Pichler et al., 2000, S. 12) und damit eine Abhängigkeit von diesen entsteht (Drechsler, 2010, S. 194), weist der Ansatz der Managerial Hegemony Theory direkte Berührungspunkte zur Situation in den KMU auf.

Um die oben genannten Verhaltensweisen abzdämpfen, werden Boardstrukturelemente wie Boarddiversität und Frauenquoten zum Einsatz gebracht (Tricker, 2019, S. 73).

2.4.7 Contingency Theory (Situationstheorie)

Der Grundstein für die Contingency Theory¹⁵⁴ ist ab den 1960er Jahren (Rumelt et al., 2006, S. 32) durch Arbeiten von Burns und Stalker (Elghrabawy, 2012, S. 59), Woodward und Lawrence sowie Lorsch gelegt worden (Donaldson, 2003, S. 60). Diese Theorie geht davon aus, dass alles von diversen Faktoren abhängig ist (Mintzberg et al., 2012, S. 403).

Während sich dieser theoretische Zugang laut Donaldson mit der Analyse von Organisationsstrukturen befasst (2003, S. 57), ist der Fokus gemäss anderen Autoren auf die Strukturierung von Berichtsbeziehungen und Entscheidungsverantwortungen gerichtet (Clarke, 2004, S. 7). Einigkeit besteht darin, dass es im Kern um die Untersuchung¹⁵⁵ der

¹⁵⁴ Im deutschsprachigen Raum ist diese Kontingenztheorie auch unter den Bezeichnungen ‚situativer Ansatz‘ (Reisinger, 2007, S. 87; Ulrich, 2011, S. 176) und ‚Eventualitätstheorie‘ (Mintzberg et al., 2012, S. 403) – siehe die deutsche Übersetzung aus dem englischen Originalwerk (Mintzberg et al., 1998, S. 288-289) – bekannt geworden.

¹⁵⁵ Zu den klassischen Kontingenzfaktoren im Sinne dieser Theorie gehören die Firmengrösse (Hutzschenreuter, 2009, S. 58), das nationale und kulturelle Setting (Huse, 2005b, S. 41), die Strategie, die Aufgabenunsicherheit (beispielsweise infolge Innovation) und die Technologie als spezifische Eigenschaften einer Organisation, welche

Unternehmung und ihrer spezifischen Umwelt geht (Donaldson, 2003, S. 57; Kunadt, 2016, S. 78; Reisinger, 2007, S. 88).

Der Nutzen der Contingency Theory wird darin gesehen, dass Firmen, welche in gewissen Bereichen auf die Umgebung abgestimmt sind, bessere Leistung erzielen im Vergleich zu Firmen, welche keine entsprechende Anpassung aufweisen (Rumelt et al., 2006, S. 32); demnach gibt es nicht eine einzelne beste CG (Huse, 2007, S. 97).

Zu den Schwächen der Contingency Theory gehört, dass Änderungen erst durch ein Ungleichgewicht des Fits zwischen Umwelt und Firma entstehen (Donaldson, 2001, S. 269) und dass im Zusammenhang mit strategischem Management die Umfelddimensionen zu wenig greifbar sind (Mintzberg et al., 2012, S. 413).

Gemäss Crossan und Henschel eignet sich dieser Ansatz besonders für KMU, da er von einer für KMU typischen Heterogenität der Firmen ausgeht (2012, S. 56).

2.4.8 Zusammenfassung – Die Bedeutung der CG-Theorien für KMU

Die Agency Theory¹⁵⁶, bei der davon ausgegangen wird, dass der Auftragnehmer neben den Interessen des Principals auch seine eigenen Interessen vertritt, spielt für KMU eher eine untergeordnete Rolle. Die zugrunde liegende Annahme der Trennung von Eigentum und Kontrolle ist für KMU eher uncharakteristisch. Differenziertere Meinungen relativieren diese Aussage und beschränken diese Situation auf ein frühes Entwicklungsstadium, in welchem der Mehrheitsaktionär typischerweise im Betrieb involviert bleibt.

Aus der Perspektive der Stewardship Theory¹⁵⁷ wird von einer Vertrauensbasis zwischen dem Principal und dem Auftragnehmer ausgegangen, womit die Aufsichtsfunktion des Boards in den Hintergrund rückt. Das Board stellt beratend spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten zur

den Einfluss der Umgebung, in welcher sich eine Organisation befindet, widerspiegeln (Donaldson, 2003, S. 57). Mintzberg et al. haben die Faktoren Stabilität, Komplexität, Marktdiversität und Feindseligkeit identifiziert, welche für die Unterschiede in den beobachteten Unternehmen verantwortlich sind (2012, S. 403-405). Abweichend vom Fokus auf Aspekte bezüglich der Umgebung können gemäss der Ansicht weiterer Autoren auch die spezifische Situation, die Persönlichkeit von Untergebenen und die Macht des Vorgesetzten als relevante Grössen im Sinne dieser Theorie angesehen werden (Pfeffer und Salancik, 2003, S. 8).

¹⁵⁶ Siehe Kapitel 2.4.1 im Theorieteil.

¹⁵⁷ Siehe Kapitel 2.4.2 im Theorieteil.

Verfügung, an welchen es in KMU häufig mangelt. Ein weiteres charakteristisches Merkmal dieses Ansatzes ist die Unterstützung der in KMU oft vorhandenen CEO-Duality¹⁵⁸.

Der Zugang der Stakeholder Theory¹⁵⁹, bei welcher zu einer Berücksichtigung der Bedürfnisse aller relevanten Interessengruppen gewechselt wird, führt zu trägen Entscheidungsprozessen, welche die Flexibilität von KMU negativ beeinflussen. Die Berücksichtigung der Kunden als zentrale Stakeholder gehört zu den Stärken von KMU. Entsprechend ist es für diese von zentraler Bedeutung, im Zuge der Firmenentwicklung die relative Bedeutung der weniger im Fokus stehenden Stakeholder regelmässig neu zu beurteilen.

Im Ansatz der Resource Dependency Theory¹⁶⁰ wird der Mehrwert für KMU im Kontext des Boards und in seinen spezifischen Beziehungen zur Umwelt wie auch im möglichen Coaching des CEO gesehen. Die vorhandenen Ressourcen sind im Kontext des sich verändernden Umfeldes laufend zu re-evaluieren und führen im Bedarfsfalle zu einer strategisch ausgerichteten neuen Zusammensetzung des Boards.

Die Institutional Theory¹⁶¹ richtet ihren Fokus auf Beziehungen von Organisationen zu deren Umgebung, welche durch soziale Regeln und etablierte Konventionen einen einschränkenden Einfluss auf die Entwicklung von Organisationen haben können.

Die Managerial und Class Hegemony Theory¹⁶² weist aufgrund der dominanten Unternehmerpersönlichkeiten direkte Berührungspunkte zur Situation in KMU auf, wenn diese Personen nicht zugleich im Board vertreten sind.

Im Zusammenhang mit der Contingency Theory¹⁶³ stehen situative Aspekte im Zentrum des Interesses, womit sich dieser theoretische Zugang besonders für die heterogenen KMU eignet. Die theoretischen Ansätze fokussieren sich nur auf Teilbereiche, statt eine ganzheitliche Betrachtung von CG zu bieten (Hung, 1998, S. 108) und sind damit nicht in der Lage, aus einer theoretischen Sicht die Thematik der CG ganzheitlich zu erfassen (Malik und Heynold, 2009, S. 200; Welge und Eulerich, 2021, S. 93).

¹⁵⁸ Gemäss Finkelstein und Mooney ist CEO-Duality dort gegeben, „[...] where the same person holds both the CEO and Chair positions [...]“ (2003, S. 101). Gemäss Huse ist CEO-Duality „[...] the term used when the CEO is also the chairperson“ (2007, S. 198).

¹⁵⁹ Siehe Kapitel 2.4.3 im Theorieteil.

¹⁶⁰ Siehe Kapitel 2.4.4 im Theorieteil.

¹⁶¹ Siehe Kapitel 2.4.5 im Theorieteil.

¹⁶² Siehe Kapitel 2.4.6 im Theorieteil.

¹⁶³ Siehe Kapitel 2.4.7 im Theorieteil.

Obwohl die Stewardship Theory und die Contingency Theory stärkere Berührungspunkte mit KMU aufweisen, hat dennoch jeder der vorgenannten theoretischen Zugänge seine individuellen Eigenschaften im Kontext der KMU. Deshalb wird hier die Meinung vertreten, dass es nicht den besten theoretischen Zugang für KMU gibt, sondern dass aus allen theoretischen Zugängen die für KMU relevantesten Eigenschaften berücksichtigt werden sollen. Auch Hilb stellt fest, dass CG häufig nur aus Sicht eines einzelnen theoretischen Zuganges erforscht wird, und präzisiert dahingehend, dass die jeweilige Rolle des Boards differenzierter und ganzheitlicher behandelt werden soll (2019b, S. 3).

2.5 Zentrale CG-Erkenntnisse und deren Bedeutung für KMU

Basierend auf den Darlegungen der Kapitel 2.1 bis 2.4 des theoretischen Teils wird in diesem Kapitel die Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellung T-3 erarbeitet. Nach den übergeordneten Betrachtungen in Kapitel 2.5.1 wird in Kapitel 2.5.2 eine Übersicht über zentrale Aspekte von CG gegeben, um im Anschluss in Kapitel 2.5.3 mögliches Verbesserungspotential in der Handhabung von CG aufzuzeigen. Auf dieser Basis werden die gewonnenen Erkenntnisse in Kapitel 2.5.4 im Kontext der KMU kritisch diskutiert und in Kapitel 2.5.5 zusammengefasst.

2.5.1 Übergeordnete Betrachtungen

In diesem Kapitel werden aus einer übergeordneten Sicht generelle Strömungen bezüglich der Entwicklung von CG diskutiert, damit die Aktualität und die Ganzheitlichkeit bezüglich der in diesem Forschungsvorhaben angestrebten Lösungen sichergestellt sind.

Da CG-Systeme aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen und Organisationsentscheidungen entstehen, haben diese keinen statischen Charakter, sondern sind einer Entwicklung unterworfen (Witt, 2003, S. 13), wodurch unterschiedliche Systeme entstehen (Millstein, 2017, S. 106). Diese Systeme wiederum befinden sich im Wettbewerb zueinander, weil sie die Produktivität von Unternehmen und damit deren Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen (Witt, 2003, S. 225). Deshalb ist es von Interesse, ob sich eine Konvergenz der weltweiten CG-Systeme abzeichnet oder diese gar erforderlich ist (van den Berghe et al., 2002, S. 7).

Yoshikawa und Rasheed sehen in der Konvergenz im Kontext von CG eine wachsende Gleichgestaltigkeit von Governance-Praktiken verschiedener Länder (2009, S. 389). Während

Sikavica und Yoshikawa im gleichen Kontext unter Konvergenz die „[...] harmonization of laws and/or practices across systems [...]“ (2012, S. 214) verstehen, sind andere Autoren der Auffassung, dass eine einheitliche Definition dessen, was Konvergenz bedeutet, aufgrund der mangelnden Operationalisierbarkeit nicht möglich ist (Palepu et al., 2002, S. 20; Yoshikawa und Rasheed, 2009, S. 402). Die Grundvoraussetzungen für die Konvergenz sind einerseits, dass CG-Systeme sich in einer Form unterscheiden, welche einen Einfluss auf das Verhalten und die Leistung des Unternehmens hat, und andererseits, dass die Kräfte, welche die Divergenz verursacht haben, an Einfluss verloren haben (Thomsen, 2003, S. 33).

Gegen eine internationale Konvergenz von CG-Systemen spricht die Tatsache, dass die diesbezüglichen landesspezifischen gesetzlichen Grundlagen sich unterscheiden (Hansmann und Kraakman, 2020, S. 27; van den Berghe et al., 2002, S. 169). Die Gesetze werden auf Basis bereits existierender Vorbedingungen inkrementell weiterentwickelt (van den Berghe et al., 2002, S. 60) und sind im Sinne der Theorie der Pfadabhängigkeit bereits optimale Kombinationen von Einzelbestandteilen (Witt, 2003, S. 145). Dies führt dazu, dass die Governance-Systeme jedes Landes ihre eigenen charakteristischen Merkmale aufweisen (van den Berghe et al., 2002, S. 7) und sich nur in einem engen, national begrenzten Rahmen weiterentwickeln. Auch landestypische Eigentumsstrukturen und geschichtliche sowie kulturelle Entwicklungen führen zu unterschiedlichen Systemen (Tricker, 2019, S. 165). Gegen konvergierende Systeme spricht ebenfalls, dass kein einzelnes System als optimal angesehen werden kann, wodurch sich eine Koexistenz verschiedener Systeme einstellt (van den Berghe et al., 2002, S. 103).

Es gibt verschiedene Ebenen, die betrachtet werden können, um Argumente für eine sich abzeichnende Konvergenz von CG aufzeigen zu können. Ein Ansatz ist derjenige, dass Best-Practice-Empfehlungen bezüglich der Kernaspekte wie Unabhängigkeit, Transparenz und Rechenschaftspflicht weltweit Ähnlichkeiten aufweisen (Tricker, 2019, S. 163). Deren Übernahme durch verschiedene Unternehmen führt zu einer Annäherung von CG-Systemen und mündet damit in einer Konvergenz (Palepu et al., 2002, S. 5; Sikavica und Yoshikawa, 2012, S. 214). Als weitere Treiber von Konvergenz werden auch die wachsende Integration von Finanzmärkten (Nestor und Thompson, 2001, S. 34), die Globalisierung im Allgemeinen (Clarke, 2004, S. 12) resp. von Produkt- und Talentmärkten (Khanna und Palepu, 2004, S. 484) im Besonderen erachtet.

Bezogen auf Governance-Praktiken konnten schon Konvergenztendenzen in Richtung des angelsächsischen Governance-Modells dokumentiert werden (Markarian et al., 2007, S. 308).

Auch sind gegenseitige Annäherungen von europäischen Systemen an das amerikanische und vice versa festgestellt worden (Thomsen, 2003, S. 44).

Weitere Ansichten sehen die Konvergenzen eher auf Stufe einzelner Governance-Elemente wie Veröffentlichungspraktiken (Markarian et al., 2007, S. 308) und One-Tier-Boards¹⁶⁴ (Hansmann und Kraakman, 2020, S. 18) oder auch der Strukturtypen von Boards, durch welche die Schwächen des jeweiligen Systems behoben werden sollen (Böckli, 2009a, S. 267).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es widersprüchliche Feststellungen gibt, die sowohl für als auch gegen eine Konvergenz von CG-Systemen sprechen. Während Aspekte wie der kulturelle, geschichtliche und rechtliche Kontext auf landesspezifische Lösungen hindeuten, führen zunehmend ähnlicher werdende Best-Practice-Empfehlungen zu einer Annäherung in Kernelementen. Die Erkenntnisse aus obigen Ausführungen in Bezug auf das vorliegende Forschungsvorhaben betonen die Relevanz der situativen (Hilb, 2019b, S. 13-14) Anwendung von lokalen Bestimmungen wie Best-Practice-Empfehlungen.

2.5.2 Zentrale Elemente und Eigenschaften von CG

In diesem Kapitel werden diejenigen zentralen Elemente und Eigenschaften diskutiert, die jeweils in verschiedenen Werken und Forschungsarbeiten besonders herausgestrichen worden sind. Sie sind textlich in Hauptgruppen strukturiert und werden mit Ansichten aus anderen Werken kritisch diskutiert.

Gute Governance ist dadurch charakterisiert, dass das Unternehmensinteresse stets im Mittelpunkt aller Bestrebungen steht (SwissBoardForum, 2019, S. 33) und wird mit spezifischen Substantiven¹⁶⁵ umschrieben, welche die mit dem jeweiligen System verfolgten Hauptstossrichtungen wiedergeben (Tricker, 2019, S. 163). Auch die Eigentumsverhältnisse¹⁶⁶ haben einen Einfluss auf die Ausprägungen der CG-Systeme, indem beispielsweise die Rolle des Boards von den jeweiligen Eigentumsverhältnissen abhängig ist (Judge und Talaulicar, 2017, S. 109). Während die Agency-Problematik im Falle der Trennung von Eigentum und

¹⁶⁴ Siehe Fussnote 67.

¹⁶⁵ Zu den wesentlichen Bestimmungen gehören ethisches Geschäftsverhalten (van den Berghe et al., 2002, S. 177) und die Unabhängigkeit (Tricker, 2019, S. 163), ergänzt um Transparenz (Millstein, 1998, S. 22) und auch die Offenlegung (Lüpold, 2008, S. 40). Das INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA fügt weitere Eigenschaften hinzu, beispielsweise ‚Integrity‘, ‚Competence‘, ‚Responsibility‘, ‚Accountability‘ und ‚Fairness‘ (2016, S. 43-44), womit deutlich wird, dass bereits auf dieser Ebene kein Konsens über die Kerneigenschaften besteht.

¹⁶⁶ Siehe auch Kapitel 2.2.2.1.

Kontrolle im Fokus steht (Rahman, 2009, S. 81), rückt sie bei konzentrierten Eigentümerstrukturen in den Hintergrund (Martynova und Renneboog, 2010, S. 5).

Weitere Merkmale aller Governance-Systeme sind die Darstellung der Oberziele der Unternehmen sowie die Organisation der Unternehmensleitung und ihrer Kontrolle (Witt, 2003, S. 61). Im Kontext der vorgenannten Leitung und Kontrolle wird die Gestaltung einer effektiven Unternehmenshierarchie zwischen den Eigentümern, den Mitgliedern des Boards und dem Management und ihrer Wechselwirkungen als zentral erachtet (Anand, 2008, S. 80). Sie ist herunterzubrechen „[...] down to the level of roles, responsibilities, reporting lines, and communications to bridge the gap between the governance framework [...] and operational realities“ (Baret et al., 2013, S. 3). Bei der Ausrichtung der vorgenannten Prozesse und Strukturen sollen auch Mechanismen von adäquaten ‚Checks and Balances‘¹⁶⁷ installiert werden, um Missbrauch zu verhindern (Abor und Adjasi, 2007, S. 113). Die vorgenannten Anstrengungen dürfen sich jedoch nicht auf eine reine Aufsichtsfunktion beschränken, sondern sollen dazu beitragen, dass sich die Firma entsprechend den Zielsetzungen entwickeln kann (van den Berghe et al., 2002, S. 179).

Dem Board of Directors¹⁶⁸ kommt dabei eine zentrale Funktion zu (Rahman, 2009, S. 80), weswegen dieses Gremium hinsichtlich verschiedener Dimensionen wie der Zusammensetzung¹⁶⁹ (Denis und McConnell, 2003, S. 2; Hofstetter, 2014, S. 11) und Arbeitsweise¹⁷⁰ (Leblanc und Gillies, 2005, S. 47-48) beschrieben und untersucht wird. Im engen Zusammenhang zum Board steht die Bildung diverser Ausschüsse¹⁷¹, welche in der

¹⁶⁷ Siehe Kapitel 2.2.4.2 im theoretischen Teil und insbesondere Fussnote 116.

¹⁶⁸ Bezüglich des Boards, aber auch hinsichtlich der nachfolgend aufgeführten Dimensionen siehe Kapitel 2.2.2.3 im theoretischen Teil.

¹⁶⁹ Die Zusammensetzung lässt sich in Unterbereiche ausdifferenzieren, beispielsweise Unabhängigkeit (Carter und Lorsch, 2004, S. 196; Mallin, 2019, S. 200; Tricker, 2019, S. 104), Know-how (Hilb, 2019b, S. 74; Tricker, 2019, S. 350-351), Rollen (Mintzberg, 1983, S. 81; Tricker, 2019, S. 350-352; Zahra und Pearce, 1989, S. 291), Diversität (Cossin und Caballero, 2014, S. 2; Ferreira, 2010, S. 230; Fields und Keys, 2003, S. 13) und CEO Duality (Denis und McConnell, 2003, S. 2; Huse, 2007, S. 54-55; Wald, 2009, S. 71). Siehe ferner Kapitel 2.2.2.3 im theoretischen Teil.

¹⁷⁰ Bezüglich der Arbeitsweise stehen Aspekte im Hinblick auf dessen Sitzungen (Malik, 1999, S. 188-189; van den Berghe et al., 2002, S. 75-76) wie auch dessen Aufgaben im Zentrum (Dalton et al., 1999, S. 679; van den Heuvel et al., 2006, S. 468), beispielsweise diejenigen im Zusammenhang mit dem Management wie dessen Einstellung, Entlohnung (FORBES und Milliken, 1999, S. 492) und Nachfolgeplanung (Monks und Minow, 2011, S. 308). Ein wesentlicher Fokus wird bei der Entlohnung auf die Ausrichtung der Interessen der Manger an denjenigen des Unternehmens gelegt (Denis und McConnell, 2003, S. 2). Siehe ferner Kapitel 2.2.3.2 im theoretischen Teil.

¹⁷¹ Für weitere Informationen bezüglich der verschiedenen Ausschüsse siehe Kapitel 2.2.2.6 im theoretischen Teil.

schweizerischen Gesetzgebung, ausser bei börsenkotierten Gesellschaften, fakultativ ist (Helbling, 2004, S. 699).

Zu den zentralen Elementen von CG-Systemen gehören ebenso inhaltliche Aspekte wie der bewusste Umgang mit dem Risikomanagement und die Sicherstellung einer adäquaten Compliance¹⁷² (Müller et al., 2017, S. 56-57), welche neben Schutz- und Überwachungsfunktionen auch Komponenten der Information und Beratung beinhalten kann (Wilhelm, 2013, S. 23).

Zusammenfassend kann aus den Ausführungen bezüglich der übergeordneten Sicht festgestellt werden, dass bereits ein uneinheitliches Bild darüber besteht, was alles zu einer guten CG gehört. Hier reicht das Spektrum von minimalen Anforderungen, die die gesetzlichen Vorgaben erfüllen, bis hin zu multidimensionalen Eigenschaften. Den Eigentumsverhältnissen mit ihren Extremen zwischen konzentrierter und gestreuter Eigentümerschaft (International Finance Corporation, 2015a, S. 30) ist neben weiteren Faktoren, wie Firmengrösse, Lebenszyklus und Charakteristik des Managements bei der grundsätzlichen Ausgestaltung von Governance-Systemen eine hohe Aufmerksamkeit beizumessen (Huse, 2005b, S. 42). Im Zusammenhang mit den Funktionen von Leitung und Kontrolle nimmt das Board mit seinen Arbeitsweisen, seinen Aufgaben, seiner Zusammensetzung wie auch der Bildung von Ausschüssen eine zentrale Position ein.

2.5.3 Verbesserungspotential in der aktuellen Handhabung von CG

In diesem Kapitel werden diejenigen Aspekte diskutiert, welche in der CG-Literatur in Bezug auf das Verbesserungspotential der Handhabung von CG von besonderer Bedeutung sind.

2.5.3.1 Informationsbeschaffung und Informationsqualität

Neben der passiven Informationsaufnahme kann das Board durch aktives Nachfragen, aber auch aufgrund der eigenen Erfahrung und durch den Beizug persönlicher Kontakte (Welge und Eulerich, 2021, S. 286-288) und informeller Quellen (Tricker, 2019, S. 444) die eigene Informationsbasis verbessern. Im Zentrum steht dabei stets die Frage nach dem Umgang mit der Informationsmenge im Allgemeinen (Pirson und Turnbull, 2015, S. 86) und nach der

¹⁷² Siehe Kapitel 2.2.3.5 im theoretischen Teil.

minimal erforderlichen Informationsmenge im Speziellen, um effektive Beurteilungen vornehmen zu können (Thomas et al., 2009, S. 70).

Im Bereich der Informationsqualität wird festgestellt, dass Aufsichtsorgane ein Augenmerk darauf richten sollen, dass genügend Informationen (Fopp, 1985, S. 334) in ausreichender Qualität (Peij et al., 2012, S. 203) und rechtzeitig (Cossin und Caballero, 2014, S. 5) zur Verfügung stehen. Technologische Hilfsmittel können im Prozess der Informationsverarbeitung eine bedeutende Rolle spielen (Thomas et al., 2009, S. 70) und gewinnen damit an Relevanz. Verbesserungspotential besteht einerseits darin, die Abhängigkeit der Direktoren vom Informationsversorger durch Prüfung der Informationen mittels unabhängiger Quellen zu reduzieren (Cossin und Caballero, 2014, S. 3; Fischer, 2018, S. 89-92; Pirson und Turnbull, 2015, S. 83). Damit lassen sich mögliche Verzerrungen durch Interpretationen des Managements verhindern (Thomas et al., 2009, S. 70). Andererseits kann auch eine Erhöhung der Sitzungshäufigkeit beabsichtigten Verheimlichungen (Fopp, 1985, S. 334) entgegenwirken.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für eine effektive Erfüllung der Überwachung durch das Board der bewusste Umgang mit der Informationsbeschaffung, verarbeitung und -prüfung von grosser Bedeutung ist.

2.5.3.2 Boardselektion und Evaluation

Das Verständnis bezüglich der Boards und damit die Erkenntnis bezüglich der Bedeutung von unabhängigen Boardmitgliedern (Iskander und Chamlou, 2000, S. 95-96) und ihres positiven Beitrags zum Unternehmensergebnis (Choe et al., 2007, S. 960) wächst. So kann die Unabhängigkeit bereits bei der Selektion von Boardmitgliedern gefährdet werden, wenn exekutiv tätige Boardmitglieder über die Aufnahme neuer Boardmitglieder entscheiden, wodurch die neu gewählten Personen in ein Abhängigkeitsverhältnis zum Management geraten (Monks und Minow, 2011, S. 212-213). Nach Anand ist es für die Sicherstellung der Unabhängigkeit nicht ausreichend, unabhängige Boardmitglieder vorzusehen, sondern diese sind auch in die Ausschüsse und Entscheidungen bezüglich der Unternehmensstruktur zu involvieren (2008, S. 95-96). Demgegenüber halten jedoch Nicholson et al. fest, dass eine Delegation von Verantwortung an ein aussenstehendes Boardmitglied die Standard-Agency-Beziehung umkehren kann, da dieses Boardmitglied dann gegenüber dem gesamten Board rechenschaftspflichtig ist (2017, S. 14-15).

Durch die Etablierung einer Amtszeitbeschränkung¹⁷³ kann nicht nur sichergestellt werden, dass das Board durch eine kontinuierliche Erneuerung motiviert bleibt und sich mehr Personen für spezifische, zeitlich beschränkte Rollen wie diejenige des Verwaltungsratspräsidenten gewinnen lassen (Arnwine, 2002, S. 21). Zusätzlich wird durch solche Regelungen das Vertrauen der Anleger gestärkt (Zinnöcker, 2017, S. 194).

Bei der Gestaltung von Boards ist ferner darauf zu achten, dass neben spezifisch erforderlichen Kompetenzen (Fopp, 1985, S. 334; Hilb, 2019b, S. 70), einer gezielten Diversität (Fields und Keys, 2003, S. 13) und einer adäquaten Grösse (Malik und Heynold, 2009, S. 183) welche die Effektivität von Boards beeinflussen kann (Farschtschian, 2012, S. 40; Yermack, 1996, S. 185), auch die nötige Motivation und Zeit für die Boardarbeit sichergestellt sind (Tricker, 2019, S. 372). Möglicher Handlungsbedarf für gezielte Verbesserungen soll auf Basis der Selbstreflexionskompetenz der Boardmitglieder (Felder, 2013, S. 24) oder im Rahmen von Fremdbeurteilungen abgeleitet werden (Peij et al., 2012, S. 204).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Unabhängigkeit von Boardmitgliedern verbessert werden kann, wenn bereits im Selektionsprozess unabhängige Personen in geeigneter Form involviert sind. Durch eine Amtszeitbeschränkung kann das Vertrauen der Anleger gestärkt und die Chance, geeignete Personen zu finden, erhöht werden. Bezüglich der Zusammensetzung von Boards soll neben strukturellen Merkmalen auch darauf geachtet werden, dass die interessierten Personen über die nötigen Ressourcen und Kompetenzen verfügen.

2.5.3.3 Boardtätigkeiten

Die Schwäche vieler Boards besteht nach wie vor in der Vernachlässigung der Bearbeitung strategischer Themen (Fopp, 1985, S. 332; Hilb, 2010, S. 3), welche zu den kritischen Aufgaben gehören (MacAvoy und Millstein, 2003, S. 99) und zum Scheitern solcher Boards führen können (Cossin und Caballero, 2014, S. 1). Entsprechend sind mit ausreichend Zeit (MacAvoy und Millstein, 2003, S. 102; Zhu et al., 2014, S. 315) und in einem geeigneten Rahmen,

¹⁷³ Da im Aktienrecht keine Beschränkung der Amtszeit vorgesehen ist, sind entsprechende Regelungen über die Statuten einzuführen (Bauen und Venturi, 2007, S. 1). Siehe ferner Kapitel 2.2.4.1 im theoretischen Teil und insbesondere Fussnote 107.

beispielsweise einer ReTraite, Strategien zu erarbeiten, deren Implementierung dann sicherzustellen ist (Steger, 2004, S. 25-26).

Des Weiteren wird Verbesserungspotential in den Entscheidungsprozessen gesehen, welche Bestandteil guter Governance sind (Wald, 2009, S. 82) und zu den Herausforderungen von KMU gehören (International Finance Corporation, 2019, S. vii). Ansätze, welche die Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung partizipieren lassen, haben positive Einflüsse auf die Firmenleistung (Logue und Yates, 2005, S. 54). Entscheidungsprozesse selbst können verbessert werden, indem diese sauber entwickelt und dokumentiert und nach gefällten relevanten Entscheidungen hinsichtlich ihrer Effektivität einer Evaluation unterzogen werden (Financial Reporting Council, 2018a, S. 9-10). Für relevante Themen sind über den Entscheidungsprozess Konsenslösungen anzustreben, damit die Entscheidungen von allen Personen getragen werden (Hilb, 2010, S. 6; International Finance Corporation, 2019, S. 36).

Somit kommt neben der ausreichenden Beschäftigung mit strategischen Themen der fundierten Auseinandersetzung mit den Entscheidungsprozessen und deren Implementierung und Evaluation eine erhöhte Bedeutung zu.

2.5.3.4 Innovationen und aktuelle Entwicklungen im Kontext der CG

Neben den bekannten Elementen von CG und den jeweiligen Best-Practice-Empfehlungen können auch neue Technologien eine Chance für Organisationen bieten. Ein solches Potential wird in der Block-Chain-Technologie¹⁷⁴ und deren Integration in Verwaltungsrats- und Aktionärsaktivitäten gesehen. Durch den Einsatz dieser Technologie entstehen die Möglichkeiten zu Smart Contracts¹⁷⁵, Real-Time-Accounting bis hin zu hochsicherem und anonymem E-Voting bei gesteigerter Datensicherheit, welche durch die Irreversibilität gegeben ist. Als Nachteil wird beim Einsatz dieser Technologie die Gefahr eines sinkenden Verantwortungsbewusstseins gesehen (Sutter-Rüdissler et al., 2021, S. 170). Als weiterer moderner Ansatz wird die Anwendung von ‚Network-Governance‘ erachtet. Zu deren Grundsatz gehört es, die organisationalen Stakeholder und verschiedene Boards mit unterschiedlichen geographischen oder funktionalen Spezialisierungen zum Einsatz zu bringen. Dadurch besteht die Möglichkeit an spezifische Kenntnisse wie

¹⁷⁴ „Das aktuell geltende Recht ist bisher noch nicht ausgereift genug, als dass sich Unternehmen des effektiven Mehrwerts der Technologie bedienen könnten“ (Sutter-Rüdissler et al., 2021, S. 170).

¹⁷⁵ Bei Smart Contracts handelt es sich um „[...] self-executing code on a blockchain that automatically implements the terms of an agreement between parties [...]“ (Ream et al., 2016, S. 1).

Wettbewerbsinformationen und Branchenwissen zu gelangen sowie die Boards durch netzwerkartige Strukturen vor einer Informationsüberlastung zu bewahren (Pirson und Turnbull, 2015, S. 87-88).

Auch gehört es zu den Herausforderungen im Kontext von CG, sich im Bereich künstlicher Intelligenz nicht nur mit Entscheidungen bezüglich der Auswahl und des Einsatzes dieser Technologie zu befassen, sondern auch die diesbezüglich erforderlichen regulatorischen Rahmenbedingungen und Kontrollmöglichkeiten zu schaffen (Ortiz und Schalkowski, 2021, S. 202).

2.5.4 Generelle Erkenntnisse für CG in KMU

Nachdem die Sinnhaftigkeit und der Mehrwert von CG für Unternehmen auf empirischer Basis belegt sind (Du Plessis et al., 2018, S. 18), soll bezüglich der Gestaltung der CG für KMU darauf geachtet werden, dass unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der wichtigsten Stakeholder die Wertschöpfung aufrechterhalten werden kann (Gabrielsson et al., 2020, S. 94). Hierfür sind spezifische Regeln einer guten Governance erforderlich, welche die von Grossfirmen abweichenden Bedürfnisse der KMU berücksichtigen (Forstmoser, 2004, S. 504; Gabrielsson et al., 2020, S. 103). Trotz dieser vielfach diskutierten abweichenden Bedürfnisse können nach Ansicht anderer Autoren dennoch gewisse Elemente¹⁷⁶ aus Empfehlungen übernommen werden (Frick, 2020, S. 129-132).

Die von börsenkotierten Firmen abweichenden Eigentums- und Kontrollstrukturen in KMU beeinflussen die Art der möglichen Governance-Probleme und damit die jeweilige Rolle der Boards (Neville, 2011, S. 527). Entsprechend gehört das Board of Directors innerhalb der KMU zu den zentralen Governance-Mechanismen (van den Heuvel et al., 2006, S. 467), mit Zuständigkeiten im Bereich des Service (van den Heuvel et al., 2006, S. 481), der Strategie, des Netzwerks und des Monitorings (Jonsson, 2013, S. 63) bis hin zu möglichen operativen Tätigkeiten in Krisenzeiten (Drechsler, 2010, S. 148).

Nach Gabrielsson et al. gehören zu spezifischen Governance-Mechanismen für KMU darüber hinaus auch Elemente bezüglich der Definition der Macht und der Entscheidungskompetenzen

¹⁷⁶ Nach Frick sind dies: ‚Zusammensetzung und Vorsitz des Verwaltungsrates‘, ‚Entschädigung der Verwaltungsratsmitglieder‘, ‚Geschäftsleitungsmitglieder, Aktionäre und Dritte als Verwaltungsratsmitglieder‘, ‚Arbeitsweise des Verwaltungsrates und Umgang mit Interessenkonflikten und Wissensvorsprüngen‘, ‚Internes Kontrollsystem (IKS), Risikomanagement und Compliance‘ (2020, S. 129-132).

von CEOs, der Zusammensetzung und Funktionsweise von Managementteams und Boards, der Vergütungssysteme, der Finanzberichterstattung und der Auditierung (2020, S. 83).

Obwohl CG für KMU vielerorts als relevant eingestuft wird (Barnes, 2011, S. 100) fehlt häufig an relevanten Stellen spezifisches Wissen (van Gils, 2005, S. 583), womit diese Thematik, aufgrund fehlender konkreter Vorgaben herausfordernd¹⁷⁷ sein kann (Gabrielsson et al., 2020, S. 83). Während einzelne Autoren bezüglich struktureller Komponenten vorschlagen, dass Ausschüsse nur für Grossfirmen erforderlich sind (Hilb, 2019b, S. 135), wird in anderen Publikationen die Bildung von Ausschüssen auch für kleinere Unternehmen erwähnt; ergänzend wird jedoch auf die Möglichkeit hingewiesen, dass Aufgaben auch durch Einzelbeauftragte wahrgenommen werden können (Economiesuisse, 2023, S. 15). Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass spezifische Tätigkeiten des Verwaltungsrates, beispielsweise bezüglich der periodischen Kontrolle des Risikomanagements, an externe Gesellschaften übergeben werden (Müller et al., 2021, S. 559).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass CG in KMU in der Form zu implementieren ist, dass deren Wertschöpfung dadurch nicht negativ beeinträchtigt wird und die spezifischen Bedürfnisse der KMU aufgrund ihrer oftmals besonderen Gegebenheiten berücksichtigt werden. Von zentraler Bedeutung in diesem Zusammenhang sind das Board of Directors mit seinen spezifischen Aufgaben und diverse Mechanismen wie die Definition von Macht- und Entscheidungskompetenzen des CEO.

2.5.5 Zusammenfassende Betrachtungen

Die Diskussion bezüglich einer möglichen Konvergenz von CG-Systemen zeigt zwar Annäherungen in Kernelementen über Best-Practice-Empfehlungen. Dennoch bleiben Unterschiede aufgrund der landesspezifischen Gegebenheiten bestehen, womit die situativen Bedingungen weiterhin zu berücksichtigen sind. Auch sind die Auffassungen dessen, was eine gute CG ausmacht, divergent. Zu den zentralen Elementen, welche einen Einfluss auf die Gestaltung von Governance-Systemen haben, gehören die charakteristischen Merkmale, beispielsweise die Eigentumsverhältnisse. Bei der konkreten Ausgestaltung entsprechender

¹⁷⁷ In KMU wurden oft Entdeckungen gemacht, die aufzeigen, dass Governance-Organe zwar existieren, aber keine Funktion erfüllen (Montemerlo et al., 2004, S. 310). So werden Situationen festgestellt, in welchen einzelne Personen in Personalunion verschiedene Rollen ausüben (International Finance Corporation, 2019, S. vii) oder Verwaltungsratssitzungen faktisch Aktionärsversammlungen sind, weil die Haupteigentümer ebenfalls einen Sitz im Verwaltungsrat innehaben (SwissBoardForum, 2019, S. 81).

Systeme kommt dem Board of Directors mit seiner Zusammensetzung und seinen Tätigkeiten eine grosse Bedeutung zu.

Verbesserungspotential wird sowohl im Zusammenhang mit den für das Board verfügbaren Informationen gesehen, um die Überwachungsfunktion effektiv wahrnehmen zu können, als auch in der Sicherstellung der Unabhängigkeit von Boardmitgliedern. Neben einer Entscheidung zugunsten einer Amtszeitbeschränkung der Mitglieder des Boards ist ein besonderes Augenmerk auf die Zusammensetzung von Boards bezüglich struktureller Merkmale, Ressourcen, aber auch Kompetenzen zu richten. Ebenso sind neben der angemessenen strategischen Involvierung des Boards auch die Entscheidungsprozesse und deren Evaluation zu berücksichtigen. Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung sind zudem innovative Entwicklungen im CG-Umfeld zu verfolgen, um die Weiterentwicklung der CG-Systeme zu gewährleisten.

Im Kontext von KMU ist sicherzustellen, dass die individuellen Bedürfnisse aufgrund der spezifischen Gegebenheiten dahingehend berücksichtigt werden, dass die Leistungserbringung der KMU nicht negativ beeinträchtigt wird. Dabei sind das Board of Directors und seine Tätigkeiten von zentralem Interesse.

2.6 Anforderungen an effektive Ausgestaltung von CG in KMU

In diesem Kapitel werden die Grundlagen für die Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellung T-4 erarbeitet. Nach einer Einleitung zum Begriff der Effektivität und dessen Abgrenzung zur Effizienz in Kapitel 2.6.1 sowie einer Diskussion aus einer übergeordneten Sicht in Kapitel 2.6.2 folgt in den Kapiteln 2.6.3 bis 2.6.5 eine Aufarbeitung der Effektivität in Bezug auf strukturelle, inhaltliche und präskriptive Dimensionen von CG. In Kapitel 2.6.6 wird dann der für KMU relevante Kern herausgearbeitet.

2.6.1 Definition von Effektivität und Abgrenzung zur Effizienz

Der Begriff der Effektivität stammt nach Rust aus dem Lateinischen und bedeutet „[...] Wirkung, Ausführung und Erfolg bezüglich des angestrebten Ziels“ (2007, S. 132). Auch weitere Autoren ordnen dem Begriff der Effektivität Aspekte der Wirksamkeit im Kontext der Arbeitsweise zu (Malik und Heynold, 2009, S. 285) oder Aussagen dazu, ob ein gewähltes Instrument geeignet ist, einen Zielerreichungsbeitrag zu leisten (Brönnimann, 2003, S. 168).

Während auch nach Kormann im Kontext der Effektivität die Zielerreichung im Vordergrund steht (2017, S. 560), geht es bei der Effizienz um den für die Zielerreichung erforderlichen Aufwand und dessen Optimierung (Hungenberg und Wulf, 2015, S. 266; Kormann, 2017, S. 560; Rust, 2007, S. 132). Damit verlagert sich im Zusammenhang mit der Diskussion um die Effizienz der oben dargelegte Fokus von der Wahl der richtigen Dinge „[...] to find the right things to do [...]“ hin zum Aspekt „[...] how to do things right [...]“ (Drucker, 1964, S. 5). Auch weitere Autoren differenzieren die Bedeutung der Begriffe Effektivität und Effizienz hinsichtlich der Auswahl der richtigen Dinge und deren richtiger Erledigung (Miles und Snow, 2003, S. 46; Rust, 2007, S. 132).

Einen weiteren Ansatz zur Unterscheidung der vorgenannten Begrifflichkeiten zeigen Pfeffer und Salancik, die in der Effektivität einen externen Standard sehen, welcher Aussagen darüber ermöglicht, wie gut eine Organisation die Bedürfnisse verschiedener Interessengruppen einbezieht. Im Gegenzug dazu stufen sie Effizienz als internen Standard in Bezug auf die Leistung einer Organisation ein (1978, S. 11).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bei der Effektivität die Wirkung bezüglich eines angestrebten Ziels im Zentrum steht, während bei der Effizienz der für die Zielerreichung erforderliche Aufwand von Interesse ist.

2.6.2 Effektivität von CG aus übergeordneter Sicht

Gute CG unterstützt unter anderem die Organisationen (Arnwine, 2002, S. 19) und trägt dazu bei, effektiver¹⁷⁸ zu wirtschaften (Hilb et al., 2018, S. 4).

Das Verständnis dessen, was Effektivität im Kontext von CG bedeutet, ändert sich in Abhängigkeit vom jeweils zugrunde liegenden theoretischen Ansatz. Im Kontext einer Agency-Beziehung¹⁷⁹ besteht beispielsweise ein effektives Board aus externen Direktoren, welche aufgrund ihrer Unabhängigkeit geeignet sind, die Aufsicht wahrzunehmen (Huse, 2007, S. 84). Gemäss dem Managerial-Hegemony-Ansatz¹⁸⁰ ist die Rolle des Boards limitiert, weil das Management eine dominante Rolle einnimmt. Entsprechend wird das Board in diesem Ansatz

¹⁷⁸ Die Effektivität wird oft in Codes genannt (Financial Reporting Council, 2018b, S. 4), jedoch ohne zu spezifizieren, was darunter jeweils zu verstehen ist.

¹⁷⁹ Siehe Kapitel 2.4.1 im theoretischen Teil.

¹⁸⁰ Siehe Kapitel 2.4.6 im theoretischen Teil.

aus Sicht der Shareholder als ineffektiv beurteilt (Stiles und Taylor, 2001, S. 19). Aus einer Resource-Dependency-Perspektive¹⁸¹ verfügen die externen Direktoren über ein Business-Netzwerk, über welches sie Verbindungen zwischen internen und externen Stakeholdern schaffen können und damit ebenfalls Einfluss auf die Boardeffektivität ausüben (Huse, 2007, S. 128).

Da keine exakte Definition¹⁸² von CG existiert, kommen verschiedene Variablen¹⁸³ für die Messung der Effektivität zum Einsatz (Durst und Henschel, 2014, S. 18). Studien, welche Effektivität von CG-Mechanismen oder -Systemen beurteilen, fokussieren sich auf einzelne Merkmale wie strukturbezogene Elemente (Zhu et al., 2014, S. 312) und deren Auswirkungen auf die Firmenleistung (Gerde et al., 2002, S. 23; Kaplan und Minton, 1994, S. 257). Demgegenüber ist beispielsweise Hilb der Meinung, dass ein CG-Framework dann effektiv ist, wenn es die Business-Strategie unterstützt (2019a, S. 26). Fülöp wiederum hält fest, dass ein effektives CG-System auf einer Kombination von internen und externen Umgebungen basiert, um die Firmenleistung zu maximieren, Risiken¹⁸⁴ zu reduzieren und die Interessen der Investoren und weiterer Stakeholder zu schützen (2014, S. 228). Nach Gerde et al. hingegen können weitere Grössen wie der Angleich von Anreizsystemen, Überwachung und Transparenz Einfluss auf die Effektivität solcher Systeme haben (2002, S. 23). Weitere Ansätze gehen dahin, dass für eine effektive CG ein Fokus der Direktoren, des CEO und des Seniormanagements auf deren Verantwortlichkeiten zu richten ist (The Business Roundtable, 2016, S. 6). Ebenfalls von Interesse im Kontext einer effektiven CG sind die Entwicklung und das gemeinsame Verständnis von Beziehungen (The Business Roundtable, 2016, S. 5) zwischen den relevanten Ebenen¹⁸⁵ und die Regelung der Machtverteilung (Debus, 2010, S. 7; ecoDa, 2020, S. 15) wie auch die Optimierung der vorgenannten Beziehungen hinsichtlich der Unabhängigkeit (Gerde et al., 2002, S. 33).

¹⁸¹ Siehe Kapitel 2.4.4 im theoretischen Teil.

¹⁸² Siehe Kapitel 2.2.1.2 im theoretischen Teil.

¹⁸³ Häufige Ansätze, um Aussagen über die Effektivität von CG-Systemen tätigen zu können, bestehen darin, Hilfsgrössen wie die CEO-Fluktuation (Kose und Lemma, 1998, S. 384; Lau et al., 2007, S. 425) oder die Board-Task-Performance (FORBES und Milliken, 1999, S. 493; Huse, 2007, S. 35) zum Einsatz zu bringen.

¹⁸⁴ Auch weitere Autoren sind der Meinung, dass eine effektive CG helfen kann, Risiken zu reduzieren (ecoDa, 2020, S. 14; Sharma, 2015, S. 17).

¹⁸⁵ Diese Ebenen sind: „[...] shareholders, the board, management, and other stakeholders“ (ecoDa, 2020, S. 15).

Zentral für eine effektive CG ist das Board of Directors (International Finance Corporation, 2019, S. 18), dessen Effektivität¹⁸⁶ wiederum von strukturellen und prozessualen Parametern (Bradshaw et al., 1992, S. 231; O'Neal und Thomas, 1995, S. 87) wie auch von der jeweiligen Führung abhängig ist (Huse, 2007, S. 175). Faktoren, welche die Effektivität des Boards beeinflussen, haben ihrerseits wiederum einen Einfluss auf den Marktwert der jeweiligen Firmen (Fernandez-Rodriguez et al., 2004, S. 30).

Obwohl Empfehlungen für eine effektive CG nicht allgemeingültig sind und im jeweiligen Kontext betrachtet werden müssen (van den Berghe et al., 2002, S. 172), soll in den nächsten Kapiteln auf konkrete Elemente¹⁸⁷ eingegangen werden, welche die Effektivität beeinflussen können. Dadurch wird die theoretische Grundlage für die im Rahmen dieser Arbeit geplante Konzeptualisierung weiter ausgebaut.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Ansätze, die Effektivität von CG zu messen, variieren, da keine einheitliche Definition von CG existiert¹⁸⁸. Aus einer übergeordneten Sicht soll CG dazu beitragen, die Firmenstrategie umzusetzen und Risiken unter Berücksichtigung der Interessen der relevanten Stakeholder zu reduzieren, indem die Machtverteilung geregelt und eine Optimierung hinsichtlich der Unabhängigkeit der Beziehungen angestrebt wird. Je nach zugrunde liegendem theoretischem Ansatz verändert sich die Definition dessen, was im jeweiligen Kontext als effektiv zu beurteilen ist.

2.6.3 Effektivität bezüglich struktureller Dimensionen von CG

Nach einer konzisen Einführung aus einer übergeordneten Sicht mit Fokus auf die strukturellen Dimensionen werden die relevantesten Dimensionen im Hinblick auf ihren Beitrag zu einer effektiven CG diskutiert.

¹⁸⁶ Im Englischen auch als ‚board effectiveness‘ benannt, womit „The combination of structural and process characteristics [...]“ gemeint ist (Bradshaw et al., 1992, S. 231).

¹⁸⁷ Solche Elemente, welche im Zusammenhang mit CG und Effektivität aufgeführt werden, können struktureller Natur sein beispielsweise die Zusammensetzung von Boards, die Bildung von Ausschüssen (Arnwine, 2002, S. 19) und deren Grösse (Malik und Heynold, 2009, S. 182). Sie können auch inhaltlicher Natur sein, beispielsweise die Führung eines Gremiums (Leblanc, 2005, S. 656), dessen Arbeitsweise (Koller Lorenz, 2010, S. 181; Leblanc und Gillies, 2005, S. 138-139) und Informationsbasis (Iliou, 2010, S. 30). Zudem können sie von vorschreibendem Charakter geprägt sein, etwa der Inhalt von Richtlinien (International Finance Corporation, 2009, S. 104).

¹⁸⁸ Siehe Kapitel 2.2.1.2 im theoretischen Teil.

Während auf der einen Seite kein Zusammenhang zwischen CG-spezifischen strukturellen Merkmalen wie den Eigentumsverhältnissen und der Effektivität der Aufsichtsfunktion (Debus, 2010, S. V) oder der Boardperformance gesehen wird (Leblanc und Gillies, 2005, S. 132-133), stehen andere Meinungen dem diametral entgegen. Sie sehen in Aspekten wie eigentumsspezifischen Merkmalen (Abor und Adjasi, 2007, S. 117), dem Board im Allgemeinen (Baret et al., 2013, S. 1) oder dessen Struktur im Speziellen (Leblanc und Gillies, 2005, S. 138) direkte Zusammenhänge mit effektiver CG.

2.6.3.1 Board allgemein

Das Board muss wie jede andere Managementfunktion in einem Unternehmen so effektiv wie möglich operieren (Kendall und Kendall, 1998, S. 224). Da es über die Boardeffektivität¹⁸⁹ einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen hat (Argüden, 2009, S. 19; Mallin, 2019, S. 201) und als verantwortlich für die Gesamteffektivität des Governance-Prozesses angesehen wird (Baret et al., 2013, S. 1), werden nachfolgend die strukturellen Eigenschaften diskutiert. Die Effektivität von Boards wird in der Managementforschung bereits seit langem als zentraler Aspekt eingestuft (FORBES und Milliken, 1999, S. 502). In einer engen Auffassung von CG ist ein Board dann als effektiv zu beurteilen, wenn es den Shareholder-Value sichert und ausbaut (Leblanc und Gillies, 2005, S. 136) oder fähig ist „[...] to successfully carry out its board roles“ (Jansen, 2021, S. 1340). Die Effektivität von Boards ihrerseits hängt von diversen strukturellen Parametern ab (Kose und Lemma, 1998, S. 386; Leblanc und Gillies, 2005, S. 145; Romer, 2009, S. 26; Wälchli, 2009, S. 21) und davon, ob die spezifische Struktur zu den jeweiligen Umständen passt (Carter und Lorsch, 2004, S. 111; Cossin und Caballero, 2014, S. 4).

Im Kontext von Boards und deren Struktur ist ein zentrales Element die CEO-Duality. Als Vorteil der Verschmelzung von CEO und Vorsitz des Boards wird aus einer Stewardship-Perspektive¹⁹⁰ ein Effektivitätsgewinn gesehen (Donaldson und Davis, 1991, S. 52), welcher sich unter anderem durch eine grössere Flexibilität, einen geringeren administrativen Aufwand (Bergmann und Fueglistaller, 2017, S. 15) wie auch die Verhinderung von Konflikten zwischen den beiden Führungspersonen (Tricker, 2019, S. 109) manifestiert. Demgegenüber sehen

¹⁸⁹ Zu den Kriterien der Boardeffektivität gehören die „[...] board task performance, defined as the board’s ability to perform its control and service tasks [...]“ und die „[...] board’s ability to continue working together, as evidenced by the cohesiveness of the board“ (FORBES und Milliken, 1999, S. 492).

¹⁹⁰ Siehe Kapitel 2.4.2 im Theorieteil.

andere Autoren in der vorgenannten Verschmelzung die wesentliche Funktion des Boards und damit dessen Effektivität gefährdet, den Prozess der CEO-Einstellung, -Evaluation und -Kündigung zu überwachen (Jensen, 1993, S. 866). Der theoretische Zugang über die Agency Theory¹⁹¹ stützt diese Bedenken, weil durch die Personalunion eine Verringerung der Wirksamkeit der Überwachungsfunktion gesehen wird (Huse, 2007, S. 198).

Zusammenfassend wird das Board als zentrales Element für die Effektivität von CG erachtet. Neben allgemeinen strukturellen Parametern wird die Effektivität massgeblich durch das Vorhandensein resp. die Abwesenheit der CEO-Duality beeinflusst.

2.6.3.2 Boardzusammensetzung

Aus einer definitorischen Sicht unterscheidet sich ein effektives Board von einem strukturierten Board dadurch, dass bei Ersterem ermittelt wird, ob die gesteckten Ziele erreicht werden, während bei Letzterem die Struktur im Zentrum des Interesses steht (Leblanc und Gillies, 2005, S. 136).

Nach Finkelstein und Mooney muss für ein verbessertes Verständnis der Effektivität von Boards über diejenigen Personen gesprochen werden, welche einen Sitz im Board innehaben (2003, S. 103). Nicht nur die Boardeffektivität im Allgemeinen wird durch fähige Personen positiv beeinflusst (Carter und Lorsch, 2004, S. 113), sondern es werden auch direkte Zusammenhänge beispielsweise zwischen der Boardstruktur und effektiven Prozessen¹⁹² gesehen (Finkelstein und Mooney, 2003, S. 108; FORBES und Milliken, 1999, S. 500). Ein Board soll jeweils so zusammengesetzt sein, dass es im Kollektiv über alle erforderlichen Fähigkeiten¹⁹³ (Carter und Lorsch, 2004, S. 119) und Verhaltensmerkmale verfügt, welche es für die Aufgabenerfüllung (Leblanc und Gillies, 2005, S. 145-146) in der spezifischen Situation des jeweiligen Unternehmens benötigt (Leblanc und Gillies, 2005, S. 226). Damit gehört die Ernennung geeigneter Direktoren zu den Kernelementen der Boardeffektivität (Financial Reporting Council, 2018a, S. 24).

Die Kombination verschiedener Verhaltensmerkmale funktionaler Direktoren beeinflusst gemäss Leblanc und Gillies die Effektivität des Entscheidungsprozesses positiv (2005, S. 172).

¹⁹¹ Siehe Kapitel 2.4.1 im Theorieteil.

¹⁹² Siehe Kapitel 2.2.3.2 im Theorieteil.

¹⁹³ Beispielsweise spezialisiertes Wissen (FORBES und Milliken, 1999, S. 495), Erfahrung und Urteilsvermögen (The Business Roundtable, 1997, S. 8).

In der kreativen Spannung, welche innerhalb von Sitzungen herrscht, vermögen ‚Consensus-Builders‘ Konflikte zu entschärfen und zu lösen (2005, S. 177-178). Gut auf eine Sitzung vorbereitet sind jeweils die ‚Challengers‘, welche auf direkte und faire Weise gezielt Fragen stellen (2005, S. 182-183). Die ‚Change-Agents‘ gehören zu den wichtigsten Typen der Vorstandsmitglieder, da sie über künftige Stossrichtungen nachdenken und fundamentale Veränderungen initiieren (2005, S. 173-174). Die Vorstandsmitglieder, welche dem Typ ‚Counsellors‘ zugeordnet werden können, zeichnen sich durch ein hohes Mass an Überzeugungskompetenz aus (2005, S. 179-180). Die vorgenannten Direktortypen werden jeweils von einem funktionalen Chair, dem sogenannten ‚Conductor-Chair‘, geleitet. Dieser hat ein ausgeprägtes Interesse an guter Unternehmensführung und verfügt über besondere Führungsqualitäten, die es ihm unter anderem ermöglichen, flexibel mit den verschiedenen Direktortypen umzugehen (2005, S. 208-209).

Ein weiteres die Effektivität von Boards beeinflussendes Merkmal ist die Diversität¹⁹⁴, welche es ebenfalls zu managen gilt (Cossin und Caballero, 2014, S. 4). Die Kombination verschiedener Merkmale mit unterschiedlichen Perspektiven kann die Tendenz zum Gruppendenken abbauen (Financial Reporting Council, 2018a, S. 4) und mehr Potential für Innovation schaffen (Cossin und Caballero, 2014, S. 1-2).

Bezüglich der Boardgrösse stellen verschiedene Autoren fest, dass kleinere Boards effektiver sind (Jansen, 2021, S. 1356; Malik und Heynold, 2009, S. 182; Yermack, 1996, S. 185), was sich positiv auf den Koordinationsaufwand, die Gefahr der Bildung von Untergruppen (Fueglistaller et al., 2017a, S. 9-10) wie auch auf die Effektivität der Entscheidungsprozesse (Argüden, 2009, S. 23) auswirkt.

Trotz der oben genannten Elemente, welche auf die Effektivität von Boards einen Einfluss haben, wird die konkrete Besetzung mit Personen, welche über geeignete Fähigkeiten oder Erfahrungen verfügen, als relevanter eingestuft als strukturelle Eigenschaften. So können nach Carter und Lorsch gute Personen auch bei schwachen Strukturen performen, aber nicht vice versa (2004, S. 113).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Effektivität von Boards massgeblich über die Besetzung mit Personen mit spezifischen Kompetenzen, Verhaltensmerkmalen und diversitätsspezifischen Merkmalen, aber auch durch die Grösse von Boards beeinflusst

¹⁹⁴ Siehe Kapitel 2.2.2.3 im Theorieteil.

werden kann. Damit wird ersichtlich, dass der Ernennung geeigneter Direktoren eine grosse Bedeutung beizumessen ist.

2.6.3.3 Unabhängigkeit

Die Unabhängigkeit¹⁹⁵ von Boardmitgliedern ermöglicht sowohl den Zugang zu neuen Perspektiven (Argüden, 2009, S. 15; Zinkin, 2011, S. 13) als auch das Einbringen unabhängiger Beurteilungen (New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing, 2020, S. 6) über Wissen und Erfahrungen, welche aus anderen Firmen in anderen Bereichen erworben worden sind (Cadbury, 2002, S. 191), wodurch die Effektivität von Boards steigt. Sie wird als wesentliches Merkmal für die Boardeffektivität bezüglich der Überwachungsfunktion¹⁹⁶ gesehen (Kose und Lemma, 1998, S. 373; Shivdasani und Yermack, 1999, S. 1835). Soll diese Überwachungsfunktion stellvertretend für die Eigentümer durchgeführt werden, muss die Strukturierung unabhängig sein, um unabhängiges Handeln sicherstellen zu können. Die Unabhängigkeit wird unter anderem durch eine Mehrheit von Non-Management-Direktoren im Board, welche auch das Management beurteilen, eine unabhängige Boardführung und die Selbstbeurteilung der Führungsprozesse sowie der Selektion neuer Boardmitglieder (Millstein, 1998, S. 6) gefördert.

Eine besondere Bedeutung für die Effektivität kommt in der Praxis sowohl der Unabhängigkeit in der Besetzung von Audit-Committees (Berndt und Offenhammer, 2013, S. 370) als auch der Sicherstellung der operativen Unabhängigkeit der internen Revision zu (International Finance Corporation, 2019, S. 60).

Zusammenfassend ist die Unabhängigkeit nicht nur für Überwachungsaspekte relevant, sondern kann auch über die damit einhergehende Erfahrung aus anderen Bereichen von Nutzen sein. Neben der personellen Unabhängigkeit kann auch die operative Unabhängigkeit von internen Funktionen von Bedeutung sein.

¹⁹⁵ Damit unabhängige Direktoren die erforderliche Zeit einsetzen und Anstrengungen unternehmen, „[...] they must be paid appropriately by the company. Once they are paid properly, and can only sit on a limited number of boards, they lose their independence“ (Zinkin, 2011, S. 14). Dieser Sachverhalt wird auch durch das Zitat „Never take a board seat, you can't afford to lose“ (Hilb, 2019b, S. 29) angedeutet.

¹⁹⁶ Weitere gängige Bezeichnungen im Zusammenhang mit der Überwachungsfunktion sind „[...] ,unrelated' versus ,related' [...] ,independent' versus ,dependent' [...] ,executive' versus ,non-executive' [...]“ (Leblanc und Gillies, 2005, S. 170).

2.6.3.4 Ausschüsse

Eine weitere Möglichkeit, die Effektivität in der Boardarbeit zu erhöhen, besteht in der Bildung von Ausschüssen¹⁹⁷ (ecoDa, 2020, S. 9; Kormann, 2017, S. 187; Petersen, 2006, S. 121) und der damit verbundenen Arbeitsteilung (Dreist, 1980, S. 231). Dadurch können spezifische Bereiche eingehender bearbeitet werden, als dies auf der Stufe des gesamten Boards möglich ist (International Finance Corporation, 2009, S. 75; The Business Roundtable, 2016, S. 13). Als möglicher Zwischenschritt auf dem Weg zu einem effektiven Board wird die Bildung eines Advisory-Boards¹⁹⁸ ohne formelle Entscheidungskompetenz gesehen (ecoDa, 2020, S. 27). Dort, wo Hürden bestehen, welche eine Erweiterung des Verwaltungsrates verhindern, kann für die Steigerung der Effektivität alternativ ein Expertenbeirat installiert werden (Fopp, 1985, S. 334). Da ein wesentlicher Teil der Vorstandsarbeit durch die Ausschüsse erledigt wird, kommt deren Vorsitzenden im Kontext einer ganzheitlichen Boardeffektivität eine hohe Bedeutung zu (Nadler et al., 2006, S. 81).

Als spezifisches Element einer wirksamen CG wird die Bildung eines Audit-Committees¹⁹⁹ erachtet (Ruud et al., 2004, S. 4), welches seinerseits eine Beurteilung der Effizienz und Effektivität der internen und externen Revision vornimmt (SwissBoardForum, 2019, S. 148). Ebenfalls als zentral für eine effektive CG werden die Tätigkeiten des Nomination-Committees²⁰⁰ und des Compensation-Committees²⁰¹ erachtet (The Business Roundtable, 2016, S. 13).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass über die Bildung von Ausschüssen ein wesentlicher Einfluss auf die Effektivität der Boardtätigkeit und der gesamten CG genommen werden kann. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die geeignete Besetzung des Ausschussvorsitzes zu richten.

¹⁹⁷ Malik empfiehlt am Beispiel eines kleinen Aufsichtsorganes, dass es sich bis zu einer Grösse von sechs Personen nicht empfiehlt, Ausschüsse zu bilden (1999, S. 165).

¹⁹⁸ Siehe Kapitel 2.2.2.6 im Theorieteil.

¹⁹⁹ Siehe Kapitel 2.2.2.6 im Theorieteil.

²⁰⁰ Siehe Kapitel 2.2.2.6 im Theorieteil.

²⁰¹ Siehe Kapitel 2.2.2.6 im Theorieteil.

2.6.3.5 Zusammenfassende Betrachtungen bezüglich der Effektivität struktureller Dimensionen

Die Effektivität von CG kann durch strukturelle Elemente wie die Eigentumsverhältnisse beeinflusst werden. In diesem Kontext werden das Board und seine Struktur als zentraler Hebel effektiver Governance eingestuft. Deshalb ist der bestmöglichen Besetzung des Boards bezüglich seiner spezifischen Kompetenzen, Verhaltensmerkmale, diversitätsspezifischen Merkmale aber auch der Unabhängigkeit seiner Mitglieder eine hohe Bedeutung beizumessen. Die Effektivität der Boardtätigkeit kann durch die Bildung von Ausschüssen und eine geeignete Auswahl bezüglich ihres Vorsitzes weiter verbessert werden.

Andere Meinungen gehen dahin, dass Vorteile von Governance-Strukturen von temporärer Natur sind, bis sich die Strukturen verschiedener Firmen aufgrund übergeordneter Empfehlungen angleichen und damit Wettbewerbsvorteile über strukturelle Differenzierung verschwinden. Deshalb werden nachhaltige Vorteile im Zusammenhang mit CG darin gesehen, wie Boards geführt werden, wie sie mit dem Management zusammenarbeiten und im Bereich der Strategieentwicklung und -umsetzung mitwirken (Schmidt und Brauer, 2006, S. 16). Entsprechend wird im nachfolgenden Kapitel der Fokus auf die inhaltlichen Dimensionen gerichtet.

2.6.4 Effektivität bezüglich inhaltlicher Dimensionen von CG

Nach einer konzisen Einführung aus einer übergeordneten Sicht werden die relevantesten inhaltlichen Dimensionen im Hinblick auf ihren Beitrag zu einer effektiven CG diskutiert.

Corporate Governance ist die Idee hinter effektiven Managementbeziehungen zwischen Aktionären, dem Vorstand und der Geschäftsführung eines Unternehmens (Anand, 2008, S. 89). Entsprechend muss der Verwaltungsrat für eine effektive Aufgabenerfüllung sowohl innerhalb des Gremiums als auch mit der Geschäftsleitung die Beziehungen pflegen (Argüden, 2009, S. 13; Lombriser, 2018, S. 112; Westphal, 1999, S. 20). Diese sind auf der Stufe Chair und CEO von gegenseitigem Vertrauen und Zuversicht (Cadbury, 2002, S. 178) sowie Ermutigung zur Herausforderung (McKee und Donnelly, 2015, S. 196-197) geprägt.

2.6.4.1 Effektivität in der Boardführung

Die Führung des Boards gehört zu den zentralen inhaltlichen Elementen, welche die Boardeffektivität massgeblich beeinflussen (Leblanc, 2005, S. 656; Leblanc und Gillies, 2005,

S. 249). Deshalb ist dem Vorsitzenden eine grosse Bedeutung zuzuschreiben (Cadbury, 2002, S. 50; Carter und Lorsch, 2004, S. 190; Orlikoff und Totten, 2010, S. 1), sodass die Besetzung dieser Funktion entscheidend ist (Cadbury, 2002, S. 35; Leblanc, 2005, S. 655). Um diese Aufgabe erfüllen zu können, muss der Vorsitzende gute Moderations- (Bailey und Peck, 2013, S. 140-141) und Kommunikationsfähigkeiten (Nadler et al., 2006, S. 78) für die Sitzungsleitung haben und darauf hinwirken, dass der Vorstand als Team²⁰² arbeitet (Cadbury, 2002, S. 177). Er stellt dies sicher, indem er dafür Sorge trägt, dass der Vorstand die Charakteristik²⁰³ eines Teams hat²⁰⁴ (Huse, 2007, S. 200), motiviert ist und dass die Kompetenzen aller Vorstandsmitglieder zum Einsatz kommen (Gabrielsson et al., 2007, S. 33), indem er alle zur aktiven Beteiligung ermutigt (Huse, 2007, S. 203; Leblanc und Gillies, 2005, S. 203). Hilfreich ist dabei, dass ein Klima des Vertrauens aufgebaut und eine Kultur des offenen Dissens gepflegt wird (Sonnenfeld, 2002, S. 110).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Führung des Boards durch den Vorsitzenden die Boardeffektivität beeinflusst und damit die Besetzung dieser Funktion von hoher Relevanz ist. Dabei ist nach Leblanc und Gillies zu beachten: „Not all directors can be effective chairs, but every effective board has one“ (2005, S. 202).

2.6.4.2 Effektivität in den Board-Dynamics²⁰⁵

Ein weiterer zentraler Punkt bezüglich der Effektivität im Kontext von CG wird im Verhalten einzelner CG-Akteure gesehen (Arnwine, 2002, S. 20; Carter und Lorsch, 2004, S. 200; Leblanc und Gillies, 2005, S. 248; Welge und Eulerich, 2021, S. 97), welches einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Diskussionen hat (Cossin und Caballero, 2014, S. 6). Ein Board kann besonders dann effektiv arbeiten, wenn die Mitglieder andere Ansichten zulassen, kontroverse Diskussionen führen (Tricker, 2019, S. 430-431), die Möglichkeit haben, an den

²⁰² Die Vorteile der Bildung eines Teams sind einerseits, dass ein richtig gebildetes Team in der Summe mehr zu leisten im Stande ist als die Summe der einzelnen Mitglieder (Huse, 2007, S. 213). Gemäss einer Studie wurde demonstriert: „[...] the impact of board functioning as a team is an eight times greater predictor of corporate performance than individual director demographics“ (Charas, 2015, S. 107).

²⁰³ Sonnenfeld betrachtet Boards als soziale Systeme, welche aufgrund der Chemie, welche nicht quantifizierbar ist, gut funktionierend und erfolgreich sind (2002, S. 109).

²⁰⁴ Nach Cadbury soll der Vorstandsvorsitzende auch gleichzeitig der Vorsitzende des Nominierungskomitees (siehe Kapitel 2.2.2.6 im Theorieteil) sein, damit er über die Besetzung des Boards Einfluss auf dessen Effektivität nehmen kann (2002, S. 61).

²⁰⁵ Siehe Kapitel 2.2.3.2 im Theorieteil.

Debatten mitzuwirken (Leblanc und Gillies, 2005, S. 203; Stiles und Taylor, 2001, S. 122), und Gruppendenken verhindert wird (Cossin und Caballero, 2014, S. 5; Tricker, 2019, S. 430-431). Die Basis für eine entsprechende Umgebung bildet eine Kultur der Kollegialität und Höflichkeit (International Finance Corporation, 2015b, S. 16). Hilb konkretisiert die Faktoren, welche einen Einfluss auf die Teamkultur haben mit „[...] an outward, learning orientation; a holistic perspective; a consensus orientation; a constructively open, trusting environment; and a mix of global effectiveness and local adaptability [...]“ (2010, S. 6). Nach Cadbury arbeiten effektive Boards als Team zusammen, ohne dabei ihre Unabhängigkeit bezüglich der Urteilsfähigkeit zu verlieren (2002, S. 109). Auch Leblanc und Gillies sehen in der geistigen Unabhängigkeit der Direktoren einen wesentlichen Faktor, welcher die Effektivität des Boards beeinflusst (2005, S. 158).

Um die Effektivität bezüglich der Zusammenarbeit zu erhöhen, sind Formalisierungen möglich, welche beispielsweise ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Art der Diskussionsführung und Beschlussfassung schaffen (Cossin und Caballero, 2014, S. 6).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Effektivität von Boards auch durch das Verhalten der Vorstandsmitglieder und deren Sitzungskultur beeinflusst wird und darüber, ob verschiedene Ansichten im Rahmen von Debatten zugelassen werden und die geistige Unabhängigkeit der Personen sichergestellt ist.

2.6.4.3 Effektivität in den Boardprozessen²⁰⁶

Gemäss den empirischen Befunden von Finkelstein und Mooney „[...] it seems clear that board process likely has a very real and important impact on overall board effectiveness and even firm performance“ (2003, S. 112). Die Effektivität von Boardssitzungen hängt auch davon ab, wie gut die Vorstandsmitglieder sich anhand des zur Verfügung gestellten Materials auf Sitzungen vorbereiten (Fueglistaller et al., 2017a, S. 14) und wie regelmässig sie an den Sitzungen teilnehmen (Leblanc und Gillies, 2005, S. 172).

Die effektive Durchführung von Vorstandssitzungen wird massgeblich durch den Verwaltungsratspräsidenten beeinflusst, mit Unterstützung durch den CEO und den Verwaltungsratssekretär²⁰⁷ (Felder, 2013, S. 14). So kann mittels konkreter Massnahmen,

²⁰⁶ Siehe Kapitel 2.2.3.2 im Theorieteil.

²⁰⁷ Siehe Kapitel 2.2.3 im Theorieteil.

beispielsweise über eine Sitzungszeitbegrenzung²⁰⁸, Vorgaben bezüglich der Behandlung von Themen²⁰⁹ (Cadbury, 2002, S. 83-86) oder auch dem 'One-Page'-Prinzip²¹⁰ (Hilb, 2019b, S. 154), die Effektivität deutlich verbessert werden. Ein wesentliches Element, welches das Board in der effektiven Arbeit unterstützt, ist eine Agenda²¹¹ (Arnwine, 2002, S. 21-22; Kormann, 2017, S. 207), deren Schwerpunkte aufgrund eines Jahresplanes gesetzt werden (International Finance Corporation, 2019, S. 51) und die mit mehr zukunftsgerichteten als vergangenheitsorientierten Themen bestückt sein soll (Cossin und Caballero, 2014, S. 2). Durch ein regelmässiges Hinterfragen der Sitzungseffektivität vonseiten des Vorsitzenden (Dubs, 2019, S. 47) und durch gezielte Massnahmen, mittels welcher Abwesenheiten reduziert werden (Anand, 2008, S. 94), lassen sich weitere Effektivitätssteigerungen erzielen.

Des Weiteren wird auch durch einen definierten Entscheidungsprozess determiniert, dass das Board die entsprechenden Aufgaben effektiver wahrnehmen kann (Dean und Sharfman, 1996, S. 388; Leblanc und Gillies, 2005, S. 198-199). Für die Beurteilung der Effektivität der Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes (Huse, 2007, S. 137) empfiehlt es sich, nach der Implementierung bedeutsamer Entscheidungen ein Review durchzuführen (Financial Reporting Council, 2018a, S. 10), um basierend auf den daraus gewonnenen Erkenntnissen Verbesserungsmassnahmen abzuleiten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Sitzungen über einen Jahresplan und eine jeweils daraus abgeleitete zukunftsgerichtete Agenda strukturiert werden sollen und über eine aktive Führung durch den Vorsitzenden sowie einen definierten Entscheidungsprozess zusätzlich an Effektivität gewinnen. Grundvoraussetzungen hierfür sind, dass die Sitzungsteilnehmer regelmässig erscheinen und sich gut vorbereitet in die Diskussionen einbringen und dass ein konstruktiv-kritischer Dialog gepflegt wird (Cossin und Caballero, 2014, S. 5; Finkelstein und Mooney, 2003, S. 103; Huse, 2007, S. 218; Zöllner, 2007, S. 201).

²⁰⁸ Nach Cadbury sollte eine Sitzung maximal 2,5 bis 3 Stunden dauern. Darüber empfiehlt er, eine separate Sitzung einzuberufen (2002, S. 83).

²⁰⁹ Bezüglich der Behandlung von Geschäften empfiehlt Cadbury, die Sitzung nicht mit Informationen zu eröffnen, welche den Sitzungsteilnehmern bereits im Rahmen der Vorbereitung zur Verfügung gestellt wurden (2002, S. 86).

²¹⁰ Es wird empfohlen, dass sämtliche Informationen, welche nicht direkt ausgetauscht werden können, in der Form zu verdichten sind, dass sie auf einer Seite dargestellt werden können (Hilb, 2019b, S. 154).

²¹¹ Die Agenda wird vereinzelt auch Tagesordnung genannt (Kormann, 2017, S. 207).

2.6.4.4 Effektivität in der CEO- und Boardentwicklung²¹²

Bezüglich der Entwicklung von Boards und CEOs²¹³ gibt es diverse Potentiale, welche zur Effektivitätssteigerung beitragen können. Cadbury hält fest, dass die Bildung eines effektiven Boards hinsichtlich der Direktoren und insbesondere hinsichtlich des Vorsitzenden viel Geduld erfordert (2002, S. 109). Nach Hilb lassen sich aufgrund von durchgeführten Analysen bei zahlreichen Firmen Schwachstellen im Bereich der „[...] Auswahl, Zusammensetzung, Leistungsbeurteilung, Honorierung und Förderung von Mitgliedern des Boards und der Geschäftsleitung [...]“ wie auch eine „Mangelnde Erfolgsevaluation der Board-Tätigkeit [...]“ (2019b, S. 95) feststellen. Bezüglich der Auswahl möglicher Direktoren ist jeweils anhand einer Kompetenz- und Verhaltensmerkmalsübersicht die aktuelle Situation zu ermitteln, um darauf aufbauend die erforderlichen Merkmale für die zu besetzende Position ableiten zu können und damit die Person einzustellen, welche den effektivsten Beitrag für die Gruppe leisten kann (Leblanc und Gillies, 2005, S. 148-149). Für eine effektive Abwicklung soll die Vorbereitung für die Selektion einem kleinen Ausschuss mit maximal drei Personen delegiert werden (Felder, 2010, S. 12-13). Auch Mueller empfiehlt, den Nominationsprozess zu separieren, und ergänzt dahingehend, dass idealerweise aussenstehende Direktoren, welche über die nötige Distanz verfügen, damit zu beauftragen sind (1979, S. 73).

In einem nächsten Schritt in Richtung eines effektiven Boards muss durch geeignete Prozeduren sichergestellt werden, dass neue Direktoren rasch eingearbeitet und integriert werden (Huse, 2007, S. 194). Impulse für die gezielte Weiterentwicklung können über eine Evaluation generiert werden (Cossin und Caballero, 2014, S. 1; Financial Reporting Council, 2018a, S. 28), welche im Falle des Vorsitzenden gegen vorgängig in einer Stellenbeschreibung festgehaltene Kriterien erfolgt (Leblanc, 2009, S. 63). Neben dem Prozess, welcher sich mit der Auswahl und Einberufung befasst, ist auch ein Prozess zu etablieren, welcher die Entfernung von Direktoren regelt, wenn diese die Bedürfnisse des Boards nicht mehr abdecken können (Leblanc und Gillies, 2005, S. 146).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zahlreiche Firmen im Bereich der Boardgestaltung und -entwicklung ein Defizit aufweisen. Über einen separaten, kleinen Ausschuss, in welchem idealerweise aussenstehende Direktoren vertreten sind, sollen anhand

²¹² Siehe Kapitel 2.2.3.2, im Theorieteil.

²¹³ Eine der wichtigsten Aufgaben des Verwaltungsrates besteht darin, eine effektive Geschäftsführung sicherzustellen (Daeniker, 2018, S. 328).

definierter Kompetenz- und Verhaltensmerkmale Personen selektiert und nach einer strukturierten Einarbeitung evaluiert und wenn erforderlich auch wieder entfernt werden.

2.6.4.5 Effektivität bezüglich Information und Kommunikation

Informationen sind für eine effektive Verwaltungsratsarbeit im Allgemeinen (Fischer, 2018, S. 4; Koller Lorenz, 2010, S. 120) und im Kontext der Aufsicht entscheidend (Iliou, 2010, S. 30; The Business Roundtable, 2016, S. 21), da sie neben dem Fachwissen der Mitglieder des Verwaltungsrates die Basis für dessen Tätigkeit bilden (Huse, 2007, S. 35). Damit der Verwaltungsrat seine Funktion effektiv wahrnehmen kann, müssen die richtigen Informationen zur richtigen Zeit vorliegen (Argüden, 2009, S. 75; Leblanc und Gillies, 2005, S. 202; Steger und Amann, 2008, S. 91). Die Details bezüglich des Informationsflusses werden durch den Verwaltungsratspräsidenten definiert (Koller Lorenz, 2010, S. 186), welcher über falsche oder nicht adäquat zur Verfügung gestellte Informationen die Effektivität des Boards negativ beeinflussen kann (Monks und Minow, 2011, S. 295). Zu einer effektiven Überwachungstätigkeit gehört auch, dass Boardmitglieder, wo nötig, weitere Informationen einfordern und mögliche Probleme ansprechen (Hambrick et al., 2015, S. 324), da ansonsten die Effektivität der Boardarbeit davon abhängt, ob der CEO alle relevanten Informationen mit dem Board teilt (Carter und Lorsch, 2004, S. 185; Jensen, 1993, S. 864).

Auch die Kommunikation innerhalb des Boards, des Boards mit dem Management und weiteren Stakeholdern hat auf die Boardeffektivität (Argüden, 2009, S. 107) und auf die Gesamteffektivität der CG (Anand, 2008, S. 81) einen Einfluss. Der Vorsitzende ist dabei zusätzlich für die Effektivität der Kommunikation zwischen den Aktionären und dem Board verantwortlich (ecoDa, 2020, S. 39).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Verwaltungsratspräsident für den Informationsfluss, welcher die Basis für die Vorstandstätigkeit bildet, verantwortlich ist. Die Verwaltungsratsmitglieder können jederzeit weitere Informationen einfordern oder Fragen stellen, um die Aufsichtsfunktion wahrnehmen zu können. Zur weiteren Steigerung der Effektivität ist auch die Kommunikation gegenüber den relevanten Interessengruppen zu managen.

2.6.4.6 Zusammenfassende Betrachtungen bezüglich der Effektivität inhaltlicher Dimensionen

Aus einer übergeordneten Sicht kann die Effektivität von CG durch inhaltliche Elemente wie die Pflege von Beziehungen beeinflusst werden. Die Effektivität des Boards wird in hohem Masse durch dessen Führung bestimmt und hängt vom Verhalten der Vorstandsmitglieder und deren Möglichkeit zur aktiven Mitwirkung innerhalb der Sitzungen ab. Damit wird deutlich, dass der bestmöglichen Auswahl des Vorsitzenden des Boards eine hohe Bedeutung beizumessen ist. Eine geeignete Planung der Sitzungen, ein klarer Entscheidungsprozess, die regelmässige und gut vorbereitete Teilnahme der Direktoren wie auch eine solide Informationsbasis und bewusste Kommunikation begünstigen die Effektivität des Boards weiter. Über geeignete Selektions- und Evaluationsprozesse soll nicht nur die Besetzung mit den geeignetsten Personen, sondern dort wo erforderlich auch deren Ersatz koordiniert werden.

2.6.5 Effektivität bezüglich präskriptiver Dimensionen von CG

Obwohl die Basis einer effektiven CG unter anderem in den Gesetzgebungen gesehen wird (Brunner-Kirchmair, 2019, S. 68; OECD, 2015, S. 13), sind allein durch die Einhaltung²¹⁴ dieser Vorgaben effektive Boards nicht garantiert (Epstein und Roy, 2006, S. 155).

Nach Cadbury tragen auch Codes of Best Practice zur Erhöhung der Boardeffektivität bei (2002, S. 18), da solche Leitlinien eine grössere Betonung auf Aspekte bezüglich der Zusammensetzung des Boards wie auch der Bildung und Funktion von Ausschüssen legen (Sarhan et al., 2018, S. 6).

Richtlinien, welche den Fokus schärfen und die Zuständigkeiten des Boards, des Managements und der Belegschaft klären, erhöhen gleichfalls die Boardeffektivität (Arnwine, 2002, S. 19). Die Effektivität kann weiter gesteigert werden, wenn den betroffenen Stakeholdern die Möglichkeit zur Mitwirkung bei der Entstehung vorgenannter Richtlinien geboten wird und wenn die Implementierung von kommunikativen Massnahmen über geeignete Kanäle begleitet wird (The Hong Kong Institute of Directors, 2009, S. 109-110).

²¹⁴ Obwohl die gesetzlichen Bestimmungen in vielen Ländern bereits gut entwickelt sind, ist bezüglich der Einhaltung der entsprechenden Vorgaben noch deutliches Potential auszumachen (Hashi, 2003, S. 19).

Zur weiteren Verbesserung der Effektivität sollen nicht erforderliche inhaltliche Aspekte in normativen Vorgaben fallen gelassen werden, wenn durch diese das Board unnötig eingeschränkt wird (Stiles und Taylor, 2001, S. 125-126).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Effektivität von CG sowohl auf Stufe des Gesetzgebers oder des Herausgebers von Best-Practice-Empfehlungen als auch über interne Richtlinien beeinflusst werden kann. Bei Elementen, welche im Einflussbereich der Unternehmen liegen, wird empfohlen, den betroffenen Stakeholdern die Möglichkeit zur Mitwirkung zu geben und die Implementierung über eine geeignete Kommunikation zu unterstützen.

2.6.6 Zusammenfassende Betrachtungen bezüglich der Effektivität von CG und ihrer Bedeutung im Kontext der KMU

In diesem Kapitel werden zu Beginn die wesentlichen Erkenntnisse bezüglich der Effektivität von CG verdichtet dargelegt, um im Anschluss die relevanten Aspekte im Kontext der KMU zu diskutieren.

Die Definition dessen, was eine effektive Governance ausmacht, verändert sich in Abhängigkeit des zugrunde liegenden theoretischen Ansatzes. Eine effektive CG soll unter Berücksichtigung der Interessen der relevanten Stakeholder und der Regelung von Aspekten wie Machtverteilung und Unabhängigkeiten dazu beitragen, die Firmenstrategie umzusetzen und Risiken zu reduzieren. Im Bereich der strukturellen Merkmale spielen neben Parametern wie den Eigentumsverhältnissen das Board und dessen Besetzung wie auch die Bildung von Ausschüssen eine zentrale Rolle im Kontext einer effektiven Governance. Im Zentrum der inhaltlichen Aspekte von CG stehen sowohl die Führung des Boards und damit die Auswahl eines geeigneten Vorsitzenden als auch die damit verbundene Schaffung der Rahmenbedingungen, um die Mitglieder des Boards zu einer aktiven Mitwirkung und Teilnahme zu bewegen. Durch geeignete Selektions- und Evaluationsprozesse sollen die Auswahl und der Ersatz von Vorstandsmitgliedern koordiniert werden. Auch auf einer normativen Ebene kann durch zweckmässige Rahmenbedingungen auf die Effektivität von CG-Systemen und -Mechanismen Einfluss genommen werden.

Im Kontext von KMU sehen auch Castaldi und Wortman im Board ein wesentliches Element bezüglich der Effektivität (1984, S. 2) und präzisieren dahingehend, dass die Effektivität des Boards durch die Bildung von Ausschüssen weiter verbessert werden kann (1984, S. 7).

Ergänzend dazu besteht aus Sicht von Economiesuisse für KMU eine Möglichkeit darin, anstelle von Ausschüssen einzelne Personen zum Einsatz zu bringen oder aber die Aufgaben beim Verwaltungsrat zu belassen (2023, S. 15). Bezüglich der Bildung von Ausschüssen entstehen nach Abor und Adjasi auch Nachteile durch die neu entstehenden Aufgaben, welche zu mehr Lohnkosten der Direktoren führen (2007, S. 118). Auch andere Autoren geben zu bedenken: „[...] potential costs for establishing and managing an effective Board and Board committees could impair the long-term benefits derived from a structured Board of directors [...]“ (The Hong Kong Institute of Directors, 2009, S. 9). Damit ist der potenzielle Nutzen in Abhängigkeit von der Firmengrösse und den jeweiligen Möglichkeiten in Relation zu den Initialisierungsaufwänden zu setzen.

Entsprechend kann die Bildung eines Advisory-Boards²¹⁵ eine mögliche Zwischenlösung auf dem Weg zu einem effektiven Board sein (ecoDa, 2020, S. 8).

Damit ein CG-Framework in KMU effektiv sein kann, ist es von entscheidender Bedeutung, dass die zentralen Entscheidungsträger von den Vorteilen einer Implementierung überzeugt sind. Auch ist eine Ausgestaltung des Frameworks anzustreben, welche im Kontext der Umstände verhältnismässig und realistisch ist, indem die individuellen Gegebenheiten der jeweiligen Organisation berücksichtigt werden (INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA, 2010, S. 3).

²¹⁵ Siehe Kapitel 2.2.2.6 im Theorieteil.

3 Konklusion Theoretischer Teil

3.1 Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen

Nachfolgend werden die in Kapitel 1.3 des Theorieteils hergeleiteten theoriegeleiteten Fragestellungen beantwortet.

Die Fragestellung T-1 wurde einerseits über die Strukturierung dieser Arbeit implizit beantwortet, indem ein neuer Zugang erarbeitet wurde, wie das Themenfeld der CG umfassend durchdrungen werden kann. Dabei wurden nachfolgende wesentliche Dimensionen identifiziert, welche in die Strukturierung des Theorieteils eingegangen sind:

1. Strukturelle Dimensionen²¹⁶
2. Inhaltliche Dimensionen²¹⁷
3. Präskriptive Dimensionen²¹⁸.

Andererseits wurden wesentliche, für KMU relevante Aspekte der Aufarbeitung des Themenfeldes in Form der nachfolgenden Grafik verdichtet zusammengetragen.

²¹⁶ Siehe Kapitel 2.2.2.

²¹⁷ Siehe Kapitel 2.2.3.

²¹⁸ Siehe Kapitel 2.2.4.

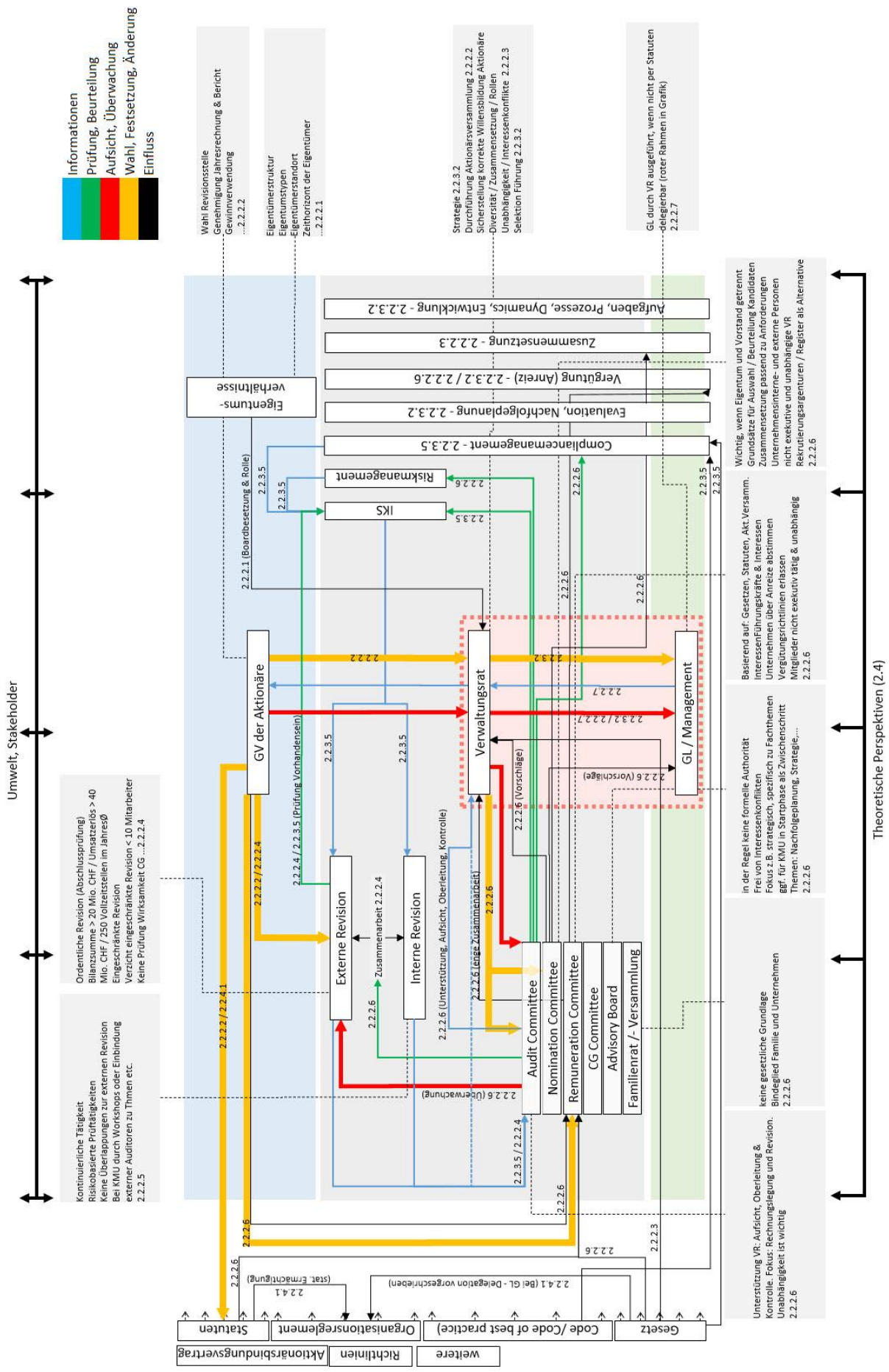


Abbildung 3: Überblick wesentliche Aspekte des Themenfeldes der CG. (Quelle: Eigene Darstellung nach Backhouse und Wickham, 2020, S. 63).

Die weitergehenden diesbezüglichen Details sind im Rahmen der inhaltlichen Aufarbeitung unter den vorgenannten Dimensionen erarbeitet worden.

Die Grundlagen für die Beantwortung der Fragestellung T-2 wurden in Kapitel 2.4 des Theorieteils dargelegt. Zu den relevantesten Theorien im Kontext der CG gehören die Agency Theory, die Stewardship Theory, die Stakeholder Theory, die Resource-Dependency Theory, die Institutional Theory, die Managerial und Class Hegemony Theory sowie die Contingency Theory. Obwohl alle theoretischen Ansätze aufgrund der im jeweiligen Unternehmen vorherrschenden Situation zu beurteilen sind und Berührungspunkte zu KMU aufweisen können, ist die Relevanz der Stewardship Theory für KMU von etwas grösserer Bedeutung. Gemäss diesem Ansatz agiert das Board als wertvolle Ressource, woran es in KMU oft unter anderem mangelt (Lombriser, 2018, S. 30). Da es nicht die universelle CG-Ausgestaltung gibt (van den Berghe et al., 2002, S. 126), ist die Contingency Theory, welche den situativen Aspekt hervorhebt, für die heterogene Gruppe der KMU ebenfalls hervorzuheben.

Die Grundlagen für die Beantwortung der Fragestellung T-3 wurden in Kapitel 2.5 des Theorieteils dargelegt. Diejenigen Aspekte, welche für CG zentral sind, werden in landesspezifischen Best-Practice-Empfehlungen niedergeschrieben. Zu denjenigen Aspekten, für welche ein Verbesserungspotential ausgemacht wurde, gehören die für das Board verfügbaren Informationen, die Unabhängigkeit von Boardmitgliedern und im Selektionsprozess involvierten Personen, die strategische Involvierung des Boards, strukturelle Merkmale von Boards wie auch dessen Entscheidungsprozesse und deren Evaluation. Die vorgenannten Erkenntnisse können für KMU und weitere Organisationen gleichermaßen relevant sein und sind im situativen Kontext auf ihren Erfolgsbeitrag hin zu evaluieren.

Wie für die Beantwortung der Fragestellung T-4 in Kapitel 2.6 des Theorieteils dargelegt, wird die Effektivität von CG auf allen Ebenen²¹⁹ beeinflusst. Als zentral für die Effektivität von CG in KMU können das Board und die Bildung von Ausschüssen resp. der Beizug einzelner Fachpersonen angesehen werden. Dort, wo der Nutzen durch die Bildung von Ausschüssen nicht abschliessend geklärt ist, kann ein möglicher Zwischenschritt auf dem Weg zu Ausschüssen in der Bildung eines Advisory-Boards liegen. Neben der Überzeugung der

²¹⁹ Siehe Kapitel 2.6.3 (strukturelle Dimensionen), 2.6.4 (inhaltliche Dimensionen) und 2.6.5 (präskriptive Dimensionen).

zentralen Entscheidungsträger hat auch eine der jeweiligen Situation angepasste Ausgestaltung des CG-Frameworks einen massgeblichen Einfluss auf dessen Effektivität. Bezüglich der Beantwortung der Fragestellung T-5 wurde in Kapitel 2.3 des Theorieteils festgestellt, dass bei Firmen, welche CG direkt bei der Firmengründung richtig implementieren wollen, der Umgang mit Veränderungen im Kontext der Implementierung weniger relevant ist, als bei bestehenden Firmen. Denn der Fokus von Veränderungsmanagement wird primär darauf gerichtet, sich von einem aktuellen Zustand in Richtung eines gewünschten Zustandes zu entwickeln (Galli, 2018, S. 124; Voehl und Harrington, 2016, S. 3). Wie in Kapitel 2.3.3 des Theorieteils begründet, wird für die Konzeptualisierung der Implementierung und Handhabung einer effektiven CG empfohlen, die vorgesehenen Veränderungen über die systemische Organisationsentwicklung umzusetzen. Dieser Ansatz ist prädestiniert, da die Veränderungen nicht nur das Unternehmen selbst tangieren, sondern auch durch die jeweilige Eigentumsituation zusätzlich komplexe Situationen hinsichtlich der intendierten Veränderungen entstehen können.

Für die Beantwortung der Fragestellung T-6 wurden die zentralen Kategorien strukturiert in die Tabelle 10²²⁰ überführt, um als Basis sowohl für den Interviewleitfaden²²¹ als auch für die Auswertung mit der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse²²² zu dienen. Im Wesentlichen leitet sich die Struktur aus dem im Kontext dieses Forschungsvorhabens entwickelten Inhaltsverzeichnis ab und stellt die zentralen Kategorien konzis dar. Die Erkenntnisse²²³ aus den Kapiteln 2.5 und 2.6 sind in der oben genannten Tabelle über eine farbliche Hervorhebung²²⁴ eingearbeitet worden.

²²⁰ Siehe Kapitel 1.3 in den Anlagen.

²²¹ Siehe Kapitel 1.3.5 im empirischen Teil.

²²² Siehe Kapitel 1.2.2 im empirischen Teil.

²²³ Da wie in Kapitel 3.1 des Einleitungsteils und in Kapitel 2.3 des theoretischen Teiles erwähnt das Themenfeld des Change-Managements einen begleitenden Charakter hat und in der Konzeptualisierungsphase zum Tragen kommt, ist dieses Themenfeld in der erwähnten Tabelle nicht aufgeführt.

²²⁴ Die Farbgebung ist nicht als Gewichtung zu verstehen, sondern soll diejenigen Aspekte beleuchten, welche in der Literatur im entsprechenden Kontext diskutiert werden.

3.2 Empiriegeleitete Fragestellungen

Die in diesem Kapitel entwickelten Fragestellungen sind auf die Zielstellungen in Kapitel 4.1.3 des Einleitungsteils ausgerichtet, unter Berücksichtigung der bisher gewonnenen Erkenntnisse. Die Beantwortung der nachfolgend aufgeführten Fragestellungen erfolgt im empirischen Teil dieser Arbeit.

Um eine Konzeptualisierung entwickeln zu können, welche für möglichst viele KMU zur Anwendung kommen kann, sollen die Firmen einerseits isoliert betrachtet werden, damit die spezifischen Gegebenheiten bezüglich der jeweiligen CG-Praktiken erfasst werden können. Andererseits sollen die zu erhebenden Daten auch untereinander verglichen werden, um zu untersuchen, ob es Muster oder Strukturen gibt, auf deren Basis sich die jeweiligen CG-Praktiken verändern, und worin mögliche diesbezügliche Ursachen liegen.

Frage E-1:

Wie stellt sich der Umsetzungsstand der CG innerhalb Schweizer KMU dar, welche Unterschiede und Strukturen in Bezug auf die Ausgestaltung der Corporate-Governance-Systeme innerhalb der KMU können identifiziert und welche Einflussfaktoren als hierfür ursächlich angesehen werden?

In Entsprechung zur Zielsetzung in Kapitel 4.1.3 des Einleitungsteils sollen Unterschiede zwischen dem im Theorieteil dargestellten theoretischen Soll-Zustand und dem effektiven Ist-Zustand der jeweiligen CG-Systeme ermittelt werden. Auch sollen die möglichen Ursachen für die jeweiligen Unterschiede, unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Beantwortung der Frage E-1, analysiert werden.

Frage E-2:

In welchen Aspekten unterscheiden sich die in den Schweizer KMU praktizierten Corporate-Governance-Systeme (Ist-Zustand) von denjenigen, die auf theoretischer Basis entwickelt worden sind (Soll-Zustand), und worin liegen die möglichen Ursachen allfälliger Differenzen?

Da die Konzeptualisierung neben der Implementierung und Handhabung auch die Effektivität von CG-Systemen ins Zentrum der Betrachtung stellen soll, ist im empirischen Teil zusätzlich zu ermitteln, wie aus Sicht der befragten Personen resp. der zu untersuchenden Firmen eine hohe Effektivität von CG erzielt werden kann.

Frage E-3:

Wie kann die Effektivität von CG erhöht werden und welchen Merkmalen kommt dabei eine hohe Bedeutung zu?

Die in Kapitel 3.1 deduktiv abgeleiteten Kategorien bilden die Basis für die geplante inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (siehe Kapitel 1.2.2 des empirischen Teils). Wie in der Zielstellung in Kapitel 4.1.2 des Einleitungsteils erwähnt, soll das vorgenannte entwickelte Basiskategoriensystem anhand des zu erhebenden Datenmaterials induktiv ergänzt werden, womit sich folgende Frage stellt:

Frage E-4:

Um welche Kategorien kann das im Theorieteil entwickelte Basiskategoriensystem anhand des zu erhebenden Datenmaterials ergänzt werden?

III EMPIRISCHER TEIL

1 Forschungsdesign

1.1 Untersuchungen

Im empirischen Teil werden die einzelnen Schritte der Wissensproduktion dokumentiert, um regelgeleitet die Vertrauensgrundlage für das Forschungsvorhaben über die intersubjektive Reproduzierbarkeit zu schaffen (Gläser und Laudel, 2009, S. 31-32). Mit dem geplanten Vorhaben wird CG in KMU generell, aber auch durch Vergleiche innerhalb der KMU in der Schweiz näher analysiert.

Da sich CG, wie einleitend dargelegt, mit der wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen beschäftigt, werden als Untersuchungseinheit Unternehmen verschiedener Grössen²²⁵ der schweizerischen KMU-Landschaft festgelegt, um ein möglichst breites Bild zu erhalten.

1.2 Methodisches Vorgehen und Methodenauswahl

In diesem Kapitel werden die einzelnen Schritte bezüglich der Methodik mit Bezug auf die übergeordnete Fragestellung begründet hergeleitet.

1.2.1 Erhebungsmethode

Die wissenschaftlichen Hauptmethoden lassen sich in qualitative und quantitative Methoden (Li, 2018, S. 447; Hug et al., 2020, S. 106-107) sowie deren Kombination – in Form von Mixed Methods – (Hussy et al., 2013, S. 290; Johnson et al., 2007, S. 123) unterteilen.

Da der zu untersuchende Bereich weitgehend unerforscht ist, hat die diesem Forschungsvorhaben zugrunde liegende Forschungsfrage einen explorativen Charakter (Merkens, 2019, S. 295; Mayring, 2020, S. 12; Gläser und Laudel, 2009, S. 86; Stickel-Wolf und Wolf, 2006, S. 118), wodurch sich qualitative Methoden anbieten (Diekmann, 2018, S. 34;

²²⁵ Für die Grösse der Unternehmen wird entsprechend der Handhabung des Schweizerischen Bundesamtes für Statistik die Mitarbeiterzahl als primäres Abgrenzungskriterium von KMU verwendet (Bundesamt für Statistik, 2019, S. 5). Für weitere diesbezügliche Details siehe Ausführungen in Kapitel 2.1.3 des theoretischen Teils und in Kapitel 1.3.4 des empirischen Teils.

Kuckartz, 2014, S. 61; Mayring, 2020, S. 11; Kelle, 2008, S. 23; Kelle und Kluge, 2010, S. 11). Obwohl die explorativen Studien zugrunde liegende Offenheit (Breuer et al., 2019, S. 237) es ermöglicht, auf die spezifischen Gegebenheiten im jeweiligen Forschungskontext einzugehen (Steinke, 2009, S. 265), haben auch qualitative Studien einer vorgängig definierten Planung und festgelegten Regeln zu folgen, um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten (Mayring, 2020, S. 4-5).

Statt Hypothesen aufzustellen und diese empirisch zu prüfen (Kelle und Kluge, 2010, S. 31), sollen im Rahmen dieses Vorhabens durch einen qualitativen Ansatz die Erfahrungen von Personen und die Interaktion mit denselben (Chlosta, 2017, S. 117) im Zentrum stehen, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Hierfür eignet sich die Datenerhebung in Form einer Befragung, welche gemäss Diekmann über die Art der Kommunikation, den Grad der Strukturierung und den Grad der Standardisierung unterschieden werden kann. Die Art der Kommunikation lässt sich in persönliche ‚Face-to-Face‘-Interviews, telefonische Interviews und schriftliche Befragungen unterteilen (2018, S. 437). Das persönliche Interview wird bevorzugt, auf telefonische resp. virtuelle Interviews wird nur in begründeten Fällen ausgewichen (beispielsweise infolge reduzierter Kontaktmöglichkeiten aufgrund behördlicher Einschränkungen oder schlechter Erreichbarkeit).

Im Gegensatz zur standardisierten Befragung mit geschlossenen Fragen und vorgegebenen Antworten bieten offene Fragestellungen den Befragten Freiraum in der Antwortgestaltung, um den mit dieser Arbeit angestrebten zusätzlichen Informationsgewinn zu ermöglichen. Damit auch auf sich in der Interviewsituation einstellende Themen eingegangen werden kann, eignen sich grundsätzlich teilstrukturierte und unstrukturierte Befragungen im Gegensatz zu vollständig strukturierten Befragungen, bei welchen die Fragen, Antwortkategorien und die Reihenfolge vorgängig definiert werden (Diekmann, 2018, S. 437-438). Um dennoch über eine Struktur auch die angestrebten Vergleiche von Informationen zwischen den einzelnen Befragungen zu ermöglichen, bietet sich die halbstrukturierte Befragung mit einem Leitfaden an (Diekmann, 2018, S. 536). Ein solches Leitfadeninterview resp. Experteninterview²²⁶ wird gemäss Helfferich so aufgebaut, dass sich die befragte Person anfangs durch Erzählaufforderungen offen äussern kann, ergänzt um gezielte diesbezügliche Nachfragen.

²²⁶ Das Experteninterview, welches üblicherweise als Leitfadeninterview abgehalten wird (Helfferich, 2022, S. 888; Ullrich, 2020, S. 20), unterscheidet sich vom Leitfadeninterview hauptsächlich durch den Status der befragten Personen (Baur und Blasius, 2022, S. 19) resp. die Zielgruppe der Interviewten (Helfferich, 2022, S. 876-877) und ist kein eigener Interviewtyp (Ullrich, 2020, S. 20).

Anschliessend werden vordefinierte Fragen gestellt (2022, S. 881-882), wobei bei Experteninterviews „[...] Erzählaufforderungen zurückgefahren bzw. Fragen spezifisch enger fokussiert werden“ (2022, S. 888). Andere Autoren sind abweichend der Meinung, dass die vorbereiteten Fragen situativ um weitere ergänzt werden können (Baur und Blasius, 2022, S. 19) oder gar in der Formulierung offen bleiben (Gläser und Laudel, 2009, S. 42). Das leitfadengestützte Experteninterview kommt sowohl für die grundlegende Datenerhebung als auch für die spätere Reflexion der Ergebnisse durch ausgewählte CG-Fachexperten zum Einsatz. Im nächsten Kapitel wird der Aufbau der Datenanalyse dargelegt.

1.2.2 Analyse-/Auswertungsmethode

Während beispielsweise Forschungsdesigns der quantitativen Forschung oft einem linearen Verlauf folgen (Hug et al., 2020, S. 107-109) und damit die Datenauswertung strikt nach der Datenerhebung durchgeführt wird, ist es bei qualitativen Ansätzen wie der Grounded Theory üblich, dass nach der Erhebung eine Analyse- und Strukturierungsphase folgt – welche weitere Fragen entstehen lässt, die wiederum zu neuem Bedarf an Datenmaterial führen. Durch diesen zirkulären Prozess besteht die Möglichkeit, während der Datenerhebungsphase auf weitere Einflüsse reagieren zu können (Corbin und Strauss, 2015, S. 135-137; Kuckartz, 2014, S. 62; Glaser, 1996, S. 64) und dadurch Einfluss auf das Erreichen empirischer Sättigung zu nehmen (Strübing et al., 2018, S. 89). Wie in Kapitel 1 des theoretischen Teils dargelegt, ist CG mit Bezug auf KMU noch wenig erforscht und der Erkenntnisbedarf in Forschung und Praxis ausgewiesen (Hilb, 2019a, S. 11). Entsprechend sollen diese Themenbereiche kombiniert erforscht werden, unter Berücksichtigung des aktuellen Wissens, um dieses im Sinne des kumulativen Wissenschaftsprozesses spezifisch zu erweitern (Döring und Bortz, 2016d, S. 36). Da viele Ausprägungen der Grounded Theory abweichend von der vorgenannten Absicht empfehlen, die theoretische Literatur im Vorfeld zwecks unbeeinflussten Emergierens von Kategorien nicht zu konsultieren (Glaser und Strauss, 2006, S. 37; Glaser, 1978, S. 31), wird dieser Ansatz für das geplante Forschungsvorhaben nicht verfolgt. Wollny und Marx konstatieren ebenfalls: „Während die Grounded Theory die Orientierung an bereits bestehenden Theorien bei der Datenanalyse ausdrücklich ablehnt, ist dies bei der Qualitativen [sic!] Inhaltsanalyse gewünscht und sogar gefordert“ (2009, S. 473).

Gemäss Stamann et al. handelt es sich bei der qualitativen Inhaltsanalyse um eine „[...] Forschungsmethode zur Systematisierung und Interpretation von manifesten und latenten Kommunikationsinhalten unter Verwendung eines Kategoriensystems [...]“ (2016, S. 13).

Für die nachfolgende begründete Selektion der zum Einsatz kommenden Variante werden zunächst die von Schreier (2014, S. 3) verglichenen Inhaltsanalysen aufgeführt (siehe nachfolgende Tabelle).

	Benennung nach			
	Mayring	Kuckartz	Hsiu-Fang HSIEH Sara Shannon	weitere
1.	Inhaltlich-strukturierende QIA		-	-
2.	Skalierende QIA	Evaluative QIA	-	-
3.	Formale QIA	Konzept formale Kategorien	-	-
4.	Zusammenfassende QIA	Zusammenfassende QIA	-	-
5.	Typisierende Strukturierung	Typenbildende QIA	-	-
6.	Explikative QIA	-	-	-
7.	-	-	Summative QIA	-
8.	-	-	Konventionelle QIA	-
9.	-	-	Gerichtete QIA	-
10.	-	-	-	QIA mittels Extraktion

QIA: Qualitative Inhaltsanalyse

Tabelle 4: Varianten qualitativer Inhaltsanalysen. (Quelle: Eigene Darstellung nach Schreier, 2014, S. 3).

Schreier zeigt auf, dass es bei den oben genannten Autoren jeweils drei grundlegende Typen der qualitativen Inhaltsanalyse gibt (2014, S. 3), welche in obiger Tabelle blau hinterlegt sind. Die Varianten der gerichteten- und der konventionellen Inhaltsanalyse nach Hsieh und Shannon (2005, S. 1277) entsprechen der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Schreier, 2014, S. 5), während die summative Inhaltsanalyse einer quantitativen Inhaltsanalyse nahekommt, jedoch den Kontext berücksichtigt (Schreier, 2014, S. 12). Dem geplanten Vorgehen entspricht es, die vorhandene Theorie zu berücksichtigen (Gläser und Laudel, 2013, Kap. 6, Abs. 2), indem die Basiskategorien theoriegeleitet entwickelt und anschliessend anhand des erhobenen Materials induktiv erweitert werden. Da die Inhaltsanalyse nach Kuckartz bezüglich der Art der Kategorienbildung (deduktiv/induktiv) keine Vorgaben macht (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 111; Schreier, 2014, S. 4), wird für die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse dieser Arbeit nach der Methodik von Kuckartz vorgegangen.

Um die Erkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand durch Vergleiche weiter zu erhöhen, wird zusätzlich eine typenbildende qualitative Inhaltsanalyse zur Anwendung gebracht, welche die Erforschung von komplexeren Zusammenhängen (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 193) unter Verwendung des gleichen Datenmaterials (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 111) ermöglicht.

Damit die Effizienz und die Vielfalt der Analysearbeit, aber auch die Nachvollziehbarkeit erhöht werden können, wurde eine QDA²²⁷-Software²²⁸ zum Einsatz gebracht (Kuckartz, 2010, S. 19-20).

1.3 Operationalisierung

In diesem Kapitel werden die für die Umsetzung der Empirie erforderlichen Schritte begründet hergeleitet.

1.3.1 Mögliche Fehler (Bias) und ihre Prävention

In diesem Kapitel sollen die wesentlichsten Quellen von Fehlern und Verzerrungen (Bias) dargelegt und diskutiert werden, um aus den gewonnenen Erkenntnissen Massnahmen für das Forschungsvorhaben abzuleiten. Durch diese Handhabung kann von einer reaktiven Handlungsweise zu einer proaktiv präventiven Haltung im Umgang mit Verzerrungen übergegangen werden (Marczyk et al., 2005, S. 65). Bias können in verschiedenen Phasen des Forschungsprozesses auftreten (Pannucci und Wilkins, 2010, S. 624; Smith und Noble, 2014, S. 100) und werden definiert als „[...] systematic error, something in the research process that consistently and artificially alters responses“ (Potts, 1990, S. 12).

Mechanismen, die zur Minimierung von Verzerrungen beitragen, helfen dabei, die Anerkennung von Studien zu verbessern (Galdas, 2017, S. 1) und Gefährdungen der Validität zu reduzieren (Marczyk et al., 2005, S. 65-66). Zu den regelmässig genannten Quellen von Verzerrungen und Fehlern gehören der Confirmation-Bias (Peters, 2022, S. 1351), der Selection-Bias (Meuli und Dick, 2018, S. 736) und der Social-Desirability-Bias (Nederhof, 1985, S. 263). Auf diese wird nachfolgend eingegangen, da davon ausgegangen werden muss, dass diese Fehlerquellen auch im vorliegenden Forschungsvorhaben zu berücksichtigen sind. Da weitere Quellen für Verzerrungen und Fehler existieren, werden in Kapitel 1.3.1.2 ergänzend generelle Strategien für den Umgang mit Verzerrungen diskutiert.

²²⁷ QDA steht für „Qualitative Data Analysis“ (Kuckartz, 2010, S. 9).

²²⁸ Gewählt wurde die Software MAXQDA, weil Kuckartz bereits seit der Entstehung der Software einen Bezug zu dieser hatte (Rädiker und Kuckartz, 2019, S. V), aber auch in seinem aktuellen Werk wiederholt auf diese verweist (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 213). Die Analysearbeit wurde manuell durchgeführt und die vorgenannte Software dazu verwendet, die Daten in geeigneter Weise darzustellen, um dadurch die Analyse zu unterstützen.

1.3.1.1 Confirmation-Bias, Selection-Bias, Social-Desirability-Bias

Nach Nickerson gehört der Confirmation-Bias zu denjenigen Quellen von Verzerrungen, welche es am meisten zu beachten gilt (1998, S. 175). Gemäss Sidhu handelt es sich beim Confirmation-Bias um eine „[...] tendency for people to pay attention only to information that confirms their beliefs and ignore evidence that indicates otherwise“ (2015, S. 215). Nach Auffassung weiterer Autoren gehört nicht nur die Auswahl resp. Beachtung von entsprechenden Informationen zu den Merkmalen des Confirmation-Bias, sondern auch deren Interpretation in einer Weise, welche mit den eigenen Erwartungen übereinstimmt (Hungenberg und Wulf, 2015, S. 259; Nickerson, 1998, S. 175). Da nach Nickerson der Mensch naturgemäss keine falsifizierende Strategie verfolgt, sondern nach Beispielen sucht, welche mit der aktuellen Sicht übereinstimmen (1998, S. 211), soll zur Vermeidung des Confirmation-Bias bewusst Ausschau nach negativen Aspekten gehalten werden (Foley et al., 2021, S. 4). Auf Ebene der Fallauswahl wird sowohl durch die Komponente der Zufallswahl²²⁹ als auch über das Theoretical Sampling²³⁰ (Glaser, 2001, S. 150), in welchem kontrastierende Fälle (Helfferich, 2011, S. 174) gesucht werden, einem Confirmation-Bias entgegengewirkt. Auch an weiteren Stellen im Studienverlauf – beispielsweise der Analysephase – wird durch eine reflexive und offene Haltung den im Forschungsvorhaben innewohnenden komplexen Aspekten Rechnung getragen, um den Confirmation-Bias zu reduzieren (Foley et al., 2021, S. 4).

Der Selection-Bias wird nach Denrell definiert als „[...] samples that are not representative of the whole population [...]“ (2005, S. 114). Glaser bezieht sich in seiner Definition auf die Art der Stichprobenziehung und hält fest: „Selection bias refers to non-random sampling for the purpose of consciously or not so consciously getting a preferred distortion in the data“ (2001, S. 150). Smith und Noble beziehen die Verzerrungen, welche durch einen Selection-Bias verursacht werden, sowohl auf den Prozess der Teilnehmerrekrutierung als auch auf die Einschlusskriterien der Studie (2014, S. 101). Eine mögliche Strategie, um dem Selection-Bias zu begegnen, wird im Einsatz von Zufallswahlen beispielsweise bei der Auswahl der Forschungsteilnehmer gesehen (Marczyk et al., 2005, S. 274; Patton, 2015, S. 264). Die Komponente der Zufallswahl wird im Kontext der Teilnehmerselektion neben vorgenannten

²²⁹ Siehe Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil.

²³⁰ Aus Sicht von Lincoln und Guba ist Theoretical Sampling „[...] a term more or less synonymous with our term „purposeful“ sampling [...]“ (1985, S. 201).

Gründen auch aus Gründen der Vertraulichkeit in Phase 1 des Samplingprozesses zum Einsatz gebracht²³¹.

Nach Bergen und Labonté wird der Social-Desirability-Bias definiert als „[...] a tendency to present reality to align with what is perceived to be socially acceptable [...]“ (2020, S. 783).

Verzerrungen dieser Art können kaum vermieden, aber wenigstens reduziert werden, indem einerseits während der Interviews keine weiteren Personen in Hörweite sind (Bergen und Labonté, 2020, S. 783-786) und andererseits die interviewten Personen wissen, dass die Daten anonymisiert oder vertraulich behandelt werden (Grimm, 2010, S. 1). Die Interviewteilnehmer können im Rahmen dieses Forschungsvorhabens den Ort für das Interview selbst wählen und haben damit die Möglichkeit, darauf Einfluss zu nehmen, ob weitere Personen in Hörweite sind. Der Samplingprozess ist so aufgebaut, dass transparent nachvollzogen werden kann, nach welchen Kriterien Firmen und Personen ausgesucht werden, um dann unter einer Gruppe mehrerer möglicher Teilnehmer mit Gemeinsamkeiten bezüglich spezifischer Eigenschaften über eine Zufallswahl die Anonymität sicherzustellen²³². Die Personendaten der effektiv befragten Personen werden anonymisiert²³³, um zu gewährleisten, dass keine Rückschlüsse aus den Ergebnissen auf die Teilnehmenden möglich sind. Damit soll eine Vertrauensbasis geschaffen werden, welche den Erkenntnisgewinn ansteigen lassen kann²³⁴. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Einflüsse oben diskutierter Fehlerquellen sowohl durch Einbezug kontrastierender Fälle wie auch durch eine Zufallswahl minimiert werden können.

1.3.1.2 Generelle Strategien im Umgang mit möglichen Verzerrungen

Nach Norris gibt es keine Prozeduren, bei deren Befolgung Verzerrungen und Fehler ausgeschlossen werden können. Entsprechend soll die Forschung fair und ehrlich gehalten werden (1997, S. 174). Deshalb ist die Entwicklung eines Bewusstseins für die Entstehung von Fehlern an verschiedenen Stellen des Forschungsprozesses ein erster wesentlicher Schritt, um deren Entstehung zu vermeiden (Brink, 1993, S. 36). Nach Wadams und Park kann das

²³¹ Siehe Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil.

²³² Siehe Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil.

²³³ Um sicherzustellen, dass diese Anonymisierung das intendierte Vertrauen schafft, wurden die befragten Personen bereits im Vorfeld zur Befragung über die nachfolgende Anonymisierung informiert (siehe Kapitel 1.5 im empirischen Teil).

²³⁴ Siehe Kapitel 1.3.4 im empirischen Teil.

Bewusstsein bezüglich Fehlern durch eine kritische reflexive Haltung weiter gefördert werden (2018, S. 72). Auch Odgen hält fest, dass sich Forscher ihrer Prädispositionen und Werte bewusst werden und nach widersprüchlichen Daten sowie alternativen Interpretationen Ausschau halten sollen (2008, S. 61). Um die dafür erforderliche Offenheit ermöglichen zu können, ist nach Norris ein gewisses Mass an Distanz erforderlich (1997, S. 173).

Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens wird die oben beschriebene distanzierte und reflexive Haltung eingenommen, um während der gesamten Forschung Verzerrungen und Fehler proaktiv zu minimieren.

1.3.2 Kriterien für die Auswahl der zu befragenden Personen

Nach einer einleitenden Definition des Expertenbegriffes folgt die begründete Herleitung der Charakteristika derjenigen Personen, welche im Kontext dieser Dissertation den Status eines Experten einnehmen.

Gemäss Meuser und Nagel ist der Begriff des Experten nicht absolut zu definieren, sondern hängt vom relationalen Kontext ab (2002, S. 73), beispielsweise der Forschungsfrage und dem Handlungsfeld im Kontext eines Forschungsvorhabens (Helfferich, 2011, S. 163). Bogner et al. definieren Experten allgemein als „[...] Personen, die in herausgehobenen sozialen Positionen und in solchen Kontexten handeln [...]“ (2014, S. 11). Weitere Definitionen von Experten gehen in einer verallgemeinerten Form davon aus, dass es sich bei Experten um Personen handelt, die in einem spezifischen Kontext oder in Teilbereichen daraus über hohes Wissen oder Erfahrung verfügen (Blöbaum et al., 2014, S. 1; Gläser und Laudel, 2009, S. 11-12; Bähring et al., 2008, S. 92-93).

In verschiedenen Studien, welche sich mit CG befassen, wurden spezifische Eigenschaften der Boards und des Managements im Allgemeinen resp. der CEOs im Spezifischen untersucht (Afrifa und Tauringana, 2015, S. 720; Ben-Amar et al., 2011, S. 85; FORBES und Milliken, 1999, S. 490). Auch wurden die Zuständigkeiten der Boards in Bezug auf die Monitoring- resp. Kontrollaufgabe zur Wahrung der Eigentümerinteressen wiederholt als zentrale Aspekte erwähnt (Freidank, 2019, S. 493 ; Dherment-Férère und Renneboog, 2010, S. 352 ; Abor und Adjasi, 2007, S. 114; Daily et al., 2003, S. 372; Dayton, 1984, S. 34). Daraus folgt, dass im Kern der CG-Diskussion das Management, der Verwaltungsrat und die Eigentümer stehen. Bei ganzheitlichen Ansätzen werden auch die Interessen weiterer Stakeholder einbezogen (Böckli, 2014, S. 524; Harder Schuler, 2013, S. 6; Drechsler, 2010, S. 140; Garratt, 2005b, S. 36;

Sprüngli, 1990, S. 21). Unter dem Sammelbegriff der Stakeholder können unter anderem Finanzinvestoren (Huse, 2005a, S. 568; Iliou, 2004, S. 218), Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten (Huse, 2005a, S. 568), Aktionäre, Gläubiger, Schuldner (Freidank, 2019, S. 2), Staat und Gemeinde (Schmidt und Weiß, 2003, S. 3) bis hin zu Parteien, Lobbys und Wirtschaftsorganisationen (Schwarz, 2003, S. 488) oder allgemein „[...] Personen oder Personengruppen, deren ökonomische Situation davon abhängt, wie sich die wirtschaftliche Lage einer Unternehmung entwickelt [...]“ (Schmidt und Weiß, 2003, S. 3) subsumiert werden. Die Anspruchsgruppen können weiter in interne und externe Stakeholder unterteilt werden (Freidank, 2019, S. 247), wobei die effektive Zuordnung von der jeweiligen Konstellation abhängig sein kann (Huse, 2005a, S. 568).

Da der angestrebte Erkenntnisgewinn in der CG verwurzelt ist, welche sich mit der Organisation von Leitung und Kontrolle eines Unternehmens mit mehreren Interessengruppen befasst (Staud, 2009, S. 1), sind in diesem Kontext diejenigen Personen als Experten zu definieren, welche über die vorgenannten Aspekte der zu untersuchenden Firma im Bilde sind. Externe Stakeholder kommen aufgrund ihres Informationsdefizites gegenüber der Unternehmensleitung (Freidank, 2019, S. 10) nicht in die engere Auswahl potenzieller Experten.

Von den internen Stakeholdern verfügt der CEO über umfangreiches Detailwissen (Calabrò et al., 2013, S. 515). Der Verwaltungsrat hat im Gegenzug durch die ihm von Gesetzes wegen zugeordneten Aufgaben einen anderen Blickwinkel auf das Unternehmen. Somit verfügen diese beiden zentralen Rollen über spezifisches CG-Wissen. Im Sinne der methodisch-theoretischen Offenheit (Breuer et al., 2019, S. 237; Schreier und Breuer, 2020, S. 268) können diese beiden Funktionen die Rolle von Experten einnehmen, um einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn durch die unterschiedlichen Zuständigkeiten nicht a priori auszuschliessen.

1.3.3 Grobplanung Anzahl Interviews

Bezüglich der Anzahl zu führender Interviews ist gemäss Kelle der Heterogenität der zu untersuchenden Strukturen (2008, S. 141) angemessen Rechnung zu tragen. Während beispielsweise in der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse gemäss Kuckartz und Rädiker

eine Anzahl von 30 Interviews als gering eingestuft wird (2022, S. 165)²³⁵, betont Mayring im Zusammenhang mit qualitativer Forschung, dass eine kleine Fallzahl Vorteile in Bezug auf die detaillierte Beschreibung eines Phänomens bringt (2020, S. 248). Demgegenüber ist jedoch zu beachten, dass bei einer kleineren Anzahl von Interviews sowohl die Verallgemeinerbarkeit als auch die Fehleranfälligkeit zu beurteilen sind (Helfferich, 2011, S. 175). Andere Autoren empfehlen, unabhängig von der angewandten Methodik, für homogene Gruppen eine Mindestanzahl von vier bis zwölf Interviews und bei heterogenen Gruppen von zwölf bis dreissig Interviews (Saunders et al., 2019, S. 317); zudem sollen bei Vergleichen die zu vergleichenden Einheiten als homogene Gruppe behandelt werden (Saunders et al., 2012, S. 283)²³⁶. Da im geplanten Vorhaben Vergleiche je Grössenkategorie der KMU angestrebt wurden, wurde angenommen, dass durch die Unterteilung in Mikro-, Klein- und mittlere Unternehmen drei annähernd homogene Gruppen gebildet werden, welche ihrerseits jeweils je vier bis zwölf resp. total zwölf bis sechsunddreissig Interviews zur Folge haben. Entsprechend wurde mit der Absicht, je Gruppe ca. sechs Interviews²³⁷ zu führen, die Anzahl an Interviews aus obigen Bereichen abgeleitet auf achtzehn Stück festgelegt. Um auf die sich einstellende empirische Sättigung (Strübing et al., 2018, S. 89) reagieren zu können, wird die Anzahl von Interviews je Gruppe situativ um +/- zwei Interviews variiert. Dadurch werden die vorgenannten Grenzen bezüglich der Anzahl an Interviews weiterhin eingehalten, aber innerhalb des Forschungsprozesses bleibt dennoch die nötige Freiheit erhalten (Corbin und Strauss, 2015, S. 135). Im nachfolgenden Kapitel wird im Zusammenhang mit der Samplingstrategie unter anderem begründet definiert, wie die vorgenannte Anzahl an Interviews erreicht wird.

1.3.4 Sampling

Im Gegensatz zu zahlreichen qualitativen Studien, in welchen die Ziehung der Stichproben zu wenig reflektiert (Merkens, 2003, S. 97) oder zu wenig präzise dokumentiert ist (Reed et al.,

²³⁵ In der vierten Auflage dieses Werkes wurde die Formulierung bezüglich der geringen Anzahl noch explizit aufgeführt. In der fünften Auflage findet sich dieses Wort zwar explizit nicht mehr, jedoch ist der Absatz ansonsten mit identischer Bedeutung formuliert worden, weswegen davon ausgegangen werden kann, dass diese Einschätzung unverändert bleibt.

²³⁶ Diese ältere Version des zitierten Werkes wurde bewusst hinzugezogen, da diese Information, welche sich auch intuitiv erschliessen lässt, in der aktuellen Ausgabe des Werkes nicht mehr aufgeführt wird.

²³⁷ Empfehlungen bestätigen, dass sich eine Sättigung innerhalb von homogenen Gruppen im Bereich von vier bis zwölf Interviews einstellt (Saunders, 2012, S. 49-50).

1996, S. 53), wird der diesem Forschungsvorhaben zugrunde liegende Prozess in diesem Kapitel transparent und nachvollziehbar dargelegt. Durch eine solche Darlegung einer expliziten Samplingstrategie kann die Reputation von Studien gesteigert werden (Reed et al., 1996, S. 52).

Gemäss Robinson kann die Validität einer Studie vergrössert werden, indem die nachfolgend aufgelisteten Punkte explizit bearbeitet werden: Definition des Stichprobenuniversums, Entscheidung über die Stichprobengrösse, Auswahl der Stichprobenstrategie und Beschaffung von Fällen (2014, S. 38). Nachdem das Stichprobenuniversum und die Stichprobengrösse bereits definiert worden sind, gilt es nun, den Fokus auf die Auswahl der Stichprobenstrategie und die Beschaffung der Fälle zu richten. Bezüglich der Stichprobenstrategie lässt sich zwischen ‚Random/Convenience-Sampling-Strategies‘ und ‚Purposive-Sampling-Strategies‘²³⁸ unterscheiden, wobei Erstere typischerweise in quantitativen Studien bevorzugt werden (Corbin und Strauss, 2015, S. 146 ; Robinson, 2014, S. 31-32). Die zweite, kriteriengeleitete Strategie entspricht durch die Explizierung der einzelnen Schritte den Anforderungen an ein regelgeleitetes Vorgehen (Gläser und Laudel, 2009, S. 31-32).

Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens wird eine kombinierte Samplingstrategie mit vorab entwickelten und nachträglich im Sinne des ‚Theoretical Sampling‘²³⁹ erweiterten Kriterien zum Einsatz gebracht, um die Stichprobe erweitern zu können, falls sich weitere Kriterien als relevant erweisen sollten (Schreier, 2020, S. 28). Dadurch wird auch der explorative Charakter (Corbin und Strauss, 2015, S. 136-137) dieses Forschungsvorhabens untermauert.

Gemäss Ullrich gibt es für die anfängliche Auswahl im Zusammenhang mit dem ‚Theoretical Sampling‘ keine Regel (2020, S. 76). Daher werden vorab entwickelte Kriterien aufgrund von theoretischen Überlegungen für eine Anfangsauswahl genutzt (Thompson, 1999, S. 816; Ullrich, 2020, S. 77), um die Untersuchungen an einem klar definierten Ausgangspunkt (Reed et al., 1996, S. 55) beginnen zu können. Des Weiteren erwähnt Charmaz im Zusammenhang mit dem ‚Theoretical Sampling‘ den Start über das sogenannte ‚Initial Sampling‘²⁴⁰, bei

²³⁸ Nach Schreier kann zwischen folgenden absichtsvollen Stichprobenziehungen unterschieden werden: „theoretische Stichprobenziehung, kriterienorientierte Stichprobenziehung, Fallauswahl auf der Grundlage qualitativer Stichprobenpläne, analytische Induktion, Auswahl extremer, typischer, abweichender, kritischer usw. Fälle, heterogene Stichprobenziehung, homogene Stichprobenziehung, Schneeballverfahren und andere mehr“ (2020, S. 24).

²³⁹ Siehe Kapitel 1.3.4.2 im empirischen Teil.

²⁴⁰ Das ‚Initial Sampling‘ wird dabei für den Start des Forschungsvorhabens benötigt, während das ‚Theoretical Sampling‘ den Forscher im weiteren Verlauf leitet (Charmaz, 2014, S. 197).

welchem vor dem Einstieg ins Untersuchungsfeld Kriterien zu entwickeln sind (2014, S. 197). Auch Miles et al. weisen darauf hin, dass für den Einstieg in qualitative Forschungsvorhaben initiale Selektionen erforderlich sind (2020, S. 26-27).

Die Samplingstrategie, welche in der folgenden Abbildung dargestellt ist, wird im Anschluss detailliert erläutert.

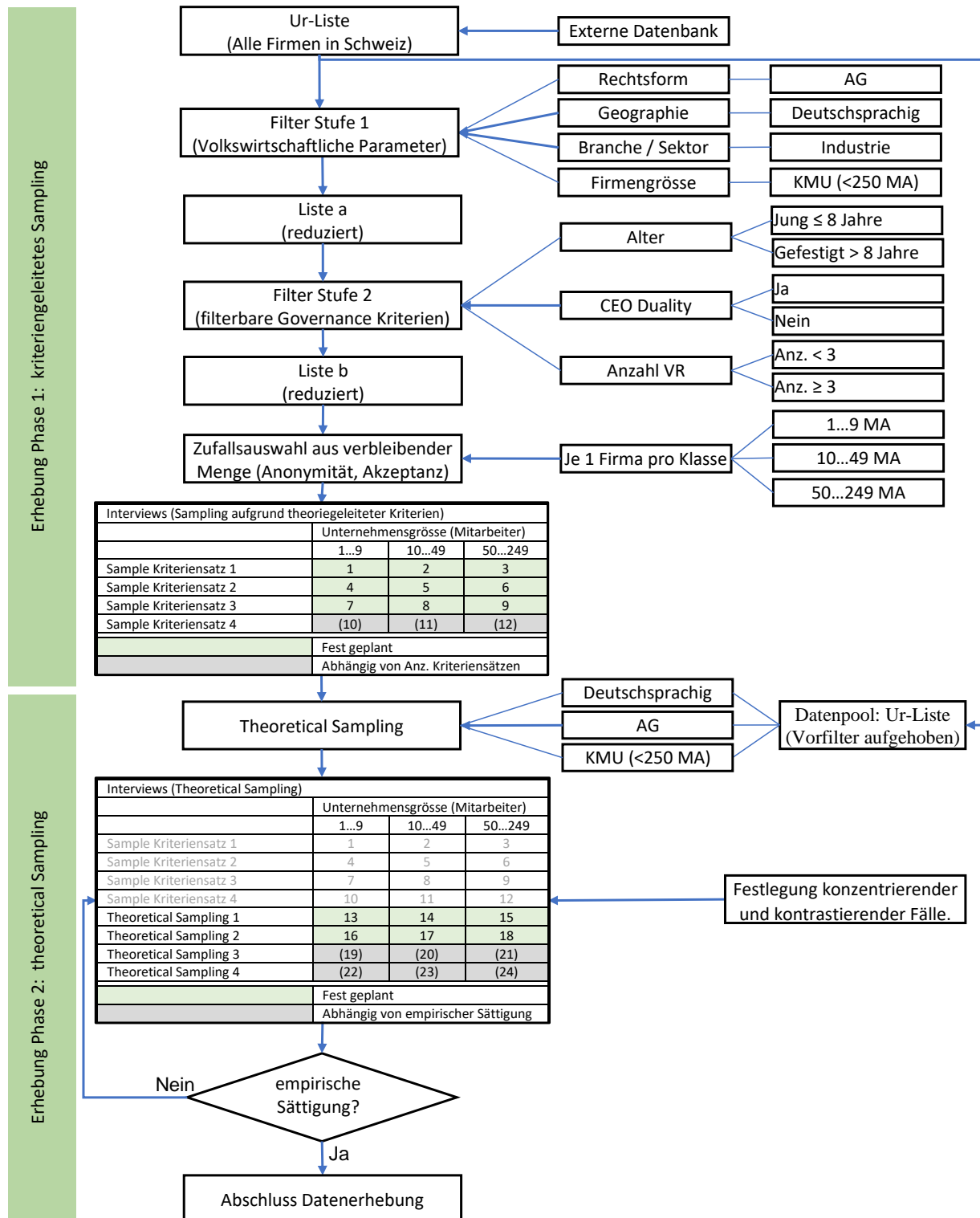


Abbildung 4: Samplingprozess. (Quelle: Eigene Darstellung).

1.3.4.1 Erhebung Phase 1: Kriteriengeleitetes Sampling

Aufgrund der enormen Auswahl an Firmen, welche in der Schweizer KMU-Landschaft potenziell untersucht werden können, wird eine begründete Einschränkung mittels definierter Kriterien über zwei Filterstufen vorgenommen. In der ersten Filterstufe werden auf Basis volkswirtschaftlicher Überlegungen erste Relevanz setzende Einschränkungen vorgenommen, um darauf aufbauend in einer zweiten Filterstufe weitere Einschränkungen aus einer CG-Perspektive zu ergänzen.

Wie aus dem Zeilentotal der Tabelle 2 in Kapitel 2.1.2 hervorgeht, umfassen die Rechtsform der Aktiengesellschaften, bei welcher der Kern von CG von Gesetzes wegen vorgeschrieben ist, und die Rechtsform der GmbHs, bei welchen ebenfalls Handlungsbedarf im Bereich von CG besteht (Müller und König, 2011, S. V), im zweiten Wirtschaftssektor zusammen mehr als die Hälfte aller Unternehmen. Aus diesem Grund werden die Experten in der ersten Phase des kriteriengeleiteten Samplings aus dem zweiten Sektor im industriellen Umfeld selektiert. Um Einschränkungen durch sprachliche Barrieren im Rahmen der Interviews zu vermeiden (Bogner et al., 2014, S. 45), wird durch die geographische Begrenzung auf den deutschsprachigen Raum der Schweiz darauf geachtet, dass sowohl die befragten Personen als auch der Interviewer in ihrer Muttersprache (Standardhochdeutsch, Schweizerdeutsch) kommunizieren können. Das letzte Kriterium innerhalb der Filterstufe 1 ergibt sich über die Fokussierung auf die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten KMU, zu welchen Firmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden²⁴¹ gehören.

Der Stichprobenplan (Merkens, 2003, S. 104) wird in der zweiten Filterstufe mit CG-spezifischen Kriterien weiter eingeschränkt, welche aus dem im Theorieteil erarbeiteten Vorwissen abgeleitet werden (Schreier, 2020, S. 28). Damit soll eine fundierte und begründete Basis geschaffen werden, welche für qualitative Untersuchungen von zentraler Bedeutung ist (Rapley, 2014, S. 49). So können mit einer Erfassung von verschiedenen Ausprägungen der zu untersuchenden Fälle diese in ihrer Heterogenität erfasst werden (Schreier, 2020, S. 30-31). Diese Kriterien werden jeweils begründet zu einem Kriteriensatz konsolidiert, anhand dessen dann die Liste a (Ergebnis nach Filterstufe 1) weiter reduziert wird, sodass die weiter eingegrenzte Liste b (siehe Abbildung oben) entsteht.

Da über die öffentlich zur Verfügung stehenden Datenbanken nur ein minimaler Teil der CG-spezifischen Merkmale abgefragt werden kann, werden die unten hergeleiteten

²⁴¹ Siehe Kapitel 2.1.3.

Kriteriensätze an den technischen Möglichkeiten der verfügbaren Datenbanken ausgerichtet. Hierfür wird auf die Datenbank von Moneyhouse zurückgegriffen, welche mit offiziellen Daten vom Eidgenössischen Amt für das Handelsregister²⁴² und des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO²⁴³ sowie weiteren relevanten Quellen operiert (<https://www.moneyhouse.ch/de/datasources> [abgefragt am: 13.08.2021]). Diese können als vertrauenswürdig und seriös eingestuft werden, da es sich um Institutionen des Bundes handelt. Da in der vorgenannten Datenbank die Datensätze nicht direkt nach den Wirtschaftssektoren gefiltert werden können, werden diejenigen Branchen, welche für den sekundären (industriellen) Sektor relevant sind, ermittelt und in Tabelle 9 im Anhang aufgelistet.

Die Kriteriensätze werden auf Basis theoretischer Überlegungen unter Berücksichtigung der vorgenannten technischen Möglichkeiten abgeleitet. Einzelne Parameter werden dabei bewusst auf Extremwerte gesetzt, um den Fokus nicht nur auf typische Fälle zu richten (Schreier, 2020, S. 28), sondern ebenfalls Extremfälle zu untersuchen und damit auch mögliche Zusammenhänge (Gläser und Laudel, 2009, S. 99) und informationsreiche Beispiele (Patton, 2015, S. 279) entdecken zu können. Die so bewusst erzielte Heterogenität trägt dazu bei, vorschnellen Verallgemeinerungen entgegenzuwirken (Helfferich, 2011, S. 174), welche in der Regel das Ziel von Untersuchungen sind (Merkens, 2003, S. 104). Auch Gläser und Laudel stellen fest, dass durch das Variieren zentraler Einflussfaktoren die Erklärungskraft einer Untersuchung erhöht werden kann (2009, S. 98).

A – Herleitung Kriterien für Kriteriensätze zur Filterstufe 2

Diverse CG-relevante Eigenschaften einer Firma können sich mit zunehmendem Alter im Sinne einer Evolution entwickeln. So können sich bei familiengeführten KMU im Rahmen des Generationenwechsels die Eigentumsverhältnisse²⁴⁴, also die Eigentümerstruktur (Koeberle-Schmid et al., 2014, S. 64) und daraus abgeleitet die Ansprüche der Eigentümerschaft, infolge steigender Interessendivergenz (Hausch, 2004, S. 63) in Bezug auf die CG-Ausgestaltung verändern. Auch entfalteten Boards dann den grössten Beitrag, wenn deren Fokus auf die

²⁴² „Das Eidg. Amt für das Handelsregister übt im Auftrag des Eidg. Justiz- und Polizeidepartements die Oberaufsicht über die Handelsregisterführung in den Kantonen aus“ (Bundesamt für Justiz, 2021).

²⁴³ „Das SECO ist das Kompetenzzentrum des Bundes für die Kernfragen der Wirtschaftspolitik“ (Staatssekretariat für Wirtschaft, 2021).

²⁴⁴ Siehe Kapitel 2.2.2.1.

jeweiligen Gegebenheiten der Firma gerichtet ist und sich mit diesen entwickelt (Khlif et al., 2015, S. 174). Entsprechend ist davon auszugehen, dass sich CG-Strukturen in Funktion der Zeit resp. des Alters entwickeln und in jungen Jahren nach der Firmengründung eine andere Ausprägung haben werden als bei Firmen gefestigten Alters.

Nach Kazanjian und Drazin sind Firmen dann als jung einzustufen, wenn sie fünfzehn Jahre alt oder jünger sind (1990, S. 143). Zahra spricht im Zusammenhang mit dem Alter von Firmen von sogenannten neuen Firmen und meint damit jene, welche acht Jahre alt oder jünger sind (1996, S. 289). Auch weitere Autoren erwähnen, dass den jungen Firmen all diejenigen bis zum achten Jahr nach der Gründung zugeordnet werden (Biggadike, 1979, S. 105; Lambkin, 1988, S. 132). Da keine einheitliche Definition darüber besteht, bis zu welchem Alter eine Firma als jung einzustufen ist, und mit den acht Jahren auch gemäss der Definition von Kazanjian und Drazin ausschliesslich junge Firmen einbezogen werden, wird für das erste Kriterium (siehe nachfolgende Abbildung) das Alter von acht Jahren als Grenze gesetzt, um zwischen jungen und alten resp. gefestigten Firmen zu unterscheiden.

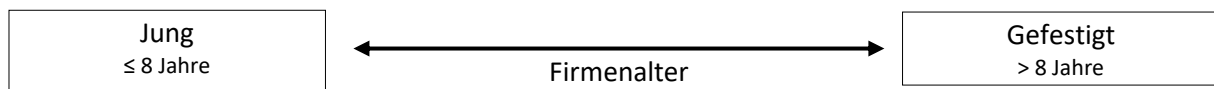


Abbildung 5: Kriterium 1 – Firmenalter. (Quelle: Eigene Darstellung).

Um die Auswahl möglicher Firmen, die in die Untersuchung einbezogen werden sollen, im Sinne von CG-spezifischen Gegebenheiten weiter eingrenzen zu können, wurde das Kriterium der CEO-Duality²⁴⁵ zum Einsatz gebracht. Hierbei werden die Geschäftsführung und das Präsidium des Verwaltungsrates in Personalunion durch eine Person wahrgenommen. Während aus einer Agency-Perspektive solche Konstellationen zu einer Machtkonzentration mit resultierenden Agency-Kosten führen, wird aus einer Stewardship-Perspektive gesehen, dass durch die aus einer solchen Doppelbelegung der Führung und Aufsicht entstehende Einheit Vorteile für die jeweilige Firma resp. deren Aktionäre entstehen (Stiles und Taylor, 2001, S. 16). Die Vereinigung dieser beiden Funktionen kann bei KMU ein Indikator dafür sein, dass sich diese Firmen noch in der Aufbauphase befinden oder mit einer Reorganisation oder der Bewältigung einer Unternehmenskrise beschäftigt sind (Böckli et al., 2003, S. 77).

²⁴⁵ Siehe Kapitel 2.6.3.1 im theoretischen Teil und insbesondere Fussnote 158.

Um auch über diesbezügliche Zusammenhänge einen besseren Einblick zu erhalten, wird dieses Kriterium (siehe nachfolgende Abbildung) ebenfalls für die Eingrenzung der zu untersuchenden Firmen verwendet.

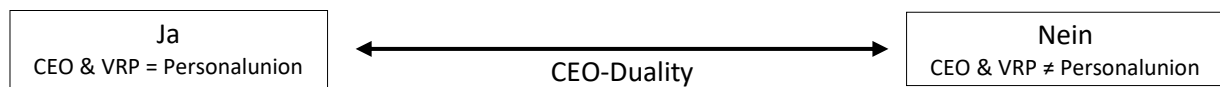


Abbildung 6: Kriterium 2 – CEO-Duality. (Quelle: Eigene Darstellung).

Wie in Kapitel 2 im Einleitungsteil dargelegt, gibt es in kleineren Firmen Situationen, in welchen Verwaltungsräte keine formelle Funktion wahrnehmen, sondern lediglich aufgrund der gesetzlichen Vorgaben existieren (Gabrielsson, 2007, S. 689). In solchen Fällen muss damit gerechnet werden, dass sich der Verwaltungsrat in entsprechenden Firmen nicht mit der Führung und Aufsicht beschäftigt (Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell, 2002, S. 7) und aufgrund der damit nicht benötigten personellen Ressourcen lediglich eine minimale Anzahl an Verwaltungsratsmitgliedern aufweist. Diese Zahl kann über die öffentlichen Register eingesehen werden.

Als sinnvolle Grösse wird für kleine Firmen eine Anzahl von drei und für mittlere Firmen eine Anzahl von fünf Verwaltungsratsmitgliedern genannt. Lediglich für Grossfirmen, welche nicht im Rahmen dieses Forschungsvorhabens untersucht werden, werden Verwaltungsräte mit sieben Mitgliedern als ideal erachtet (Hilb, 2019b, S. 85). Um mögliche diesbezügliche Zusammenhänge im Rahmen der selektiven Eingrenzung untersuchen zu können, wird als weiteres Kriterium (siehe Abbildung unten) die Anzahl an Verwaltungsratsmitgliedern zum Einsatz gebracht. Entsprechend den oben genannten Empfehlungen nach Hilb wird die Anzahl von drei Mitgliedern des Verwaltungsrates als Untergrenze für eine sinnvolle Grösse eines Verwaltungsrates verwendet.

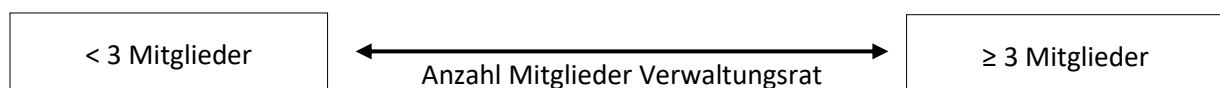


Abbildung 7: Kriterium 3 – Anzahl Mitglieder des Verwaltungsrates. (Quelle: Eigene Darstellung).

B – Kriteriensatz 1 zur Filterstufe 2 (KS1)

Wie aus obigen Ausführungen hervorgeht, ist bei jüngeren Firmen in der Anfangsphase die Situation häufig anzutreffen, dass die Geschäftsführung und das Verwaltungsratspräsidium in Personalunion (CEO-Duality) wahrgenommen werden. Ebenso ist in solchen Konstellationen

davon auszugehen, dass der Verwaltungsrat seine formelle Funktion nicht ausübt und primär in Entsprechung zur Gesetzgebung existiert und daher die empfohlene Mindestgrösse von drei Mitgliedern nicht ausschöpft. Um den Erkenntnisgewinn zu maximieren, werden, wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, für den ersten Kriteriensatz die vorgenannten Kriterien nicht so gewählt, wie sie erwartet würden. Es werden genau die Fälle gesucht, bei welchen sich die entsprechenden Gegebenheiten anders (Schreier, 2020, S. 28), aber dennoch nicht unüblich (Patton, 2015, S. 279) darstellen. Es geht also um Fälle von jüngeren Firmen, bei welchen keine CEO-Duality gegeben ist und der Verwaltungsrat mindestens die empfohlene Anzahl an Mitgliedern aufweist oder diese übertrifft. Dieser Sachverhalt wird durch die Wahl der Parameter gemäss nachfolgender Abbildung berücksichtigt.

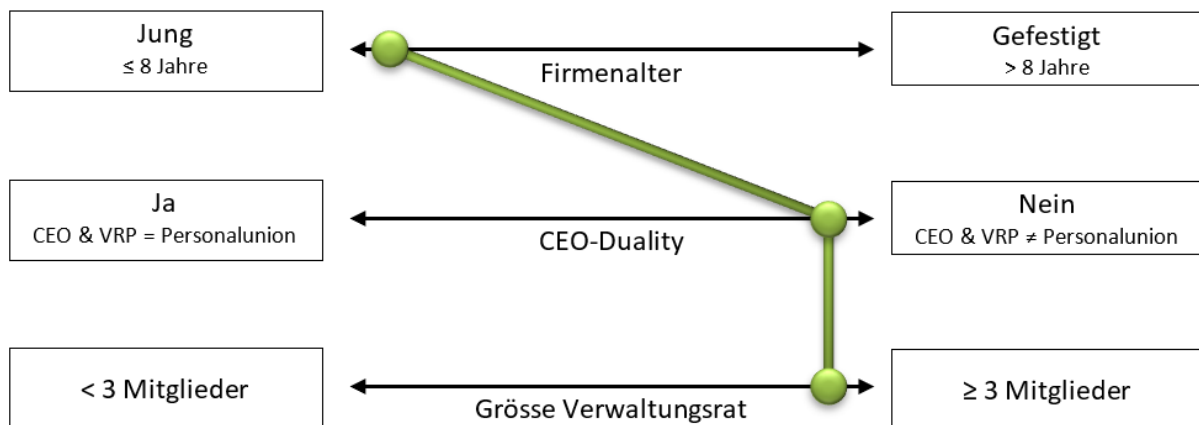


Abbildung 8: Kriteriensatz 1 – (KS1). (Quelle: Eigene Darstellung).

C – Kriteriensatz 2 zur Filterstufe 2 (KS2)

Im Kontrast zum oben aufgeführten Kriteriensatz sollen auch die Gegenfälle gesucht und analysiert werden, bei welchen trotz gefestigten Firmenalters eine CEO-Duality gegeben ist und die Grösse des Verwaltungsrates die oben genannte Empfehlung bezüglich der Mindestanzahl unterschreitet. Die dadurch entstehende Charakteristik des entsprechenden Kriteriensatzes wird in nachfolgender Abbildung dargestellt.

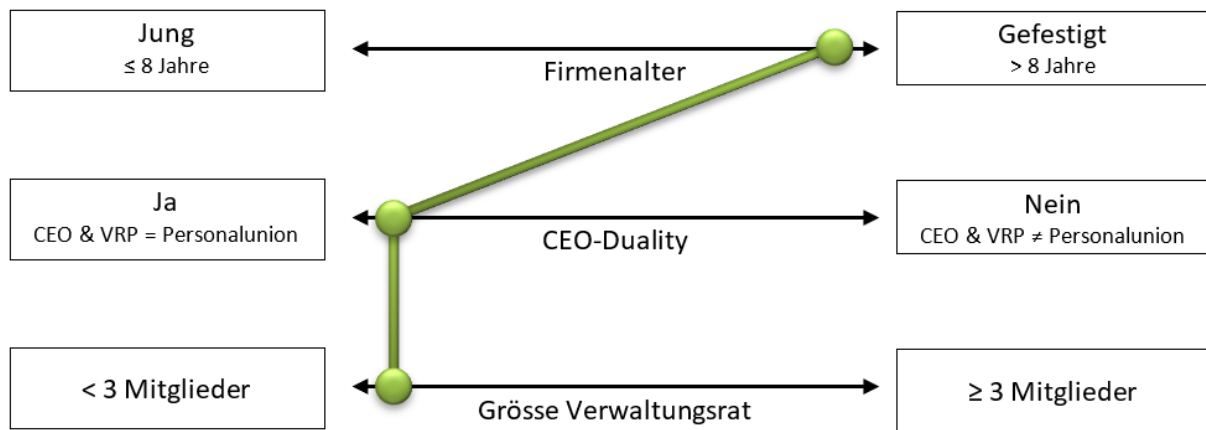


Abbildung 9: Kriteriensatz 2 – (KS2). (Quelle: Eigene Darstellung).

D – Kriteriensatz 3 zur Filterstufe 2 (KS3)

Die oben angeführten Kriteriensätze 1 und 2, streben in ihrem strukturellen Aufbau der Eigenschaften bewusst die extremen (Helfferrich, 2011, S. 174) und damit kontrastreichen Fälle an (Teddle und Yu, 2007, S. 81), um die im Untersuchungsfeld vorhandene Heterogenität zu finden (Kelle und Kluge, 2010, S. 109). Ergänzend sollen in Filterstufe 2 auch normale Fälle untersucht werden, welche sich bezüglich der vorgenannten Kriterien so darstellen, wie dies aus theoretischer Sicht erwartet wird. Damit soll die Offenheit des Forschungsprozesses unterstrichen und für die später angestrebte typenbildende Analyse ein möglichst heterogenes Datenmaterial generiert werden. Hierfür kommen sowohl junge Firmen in Frage, bei welchen eine CEO-Duality gegeben ist und der Verwaltungsrat weniger als drei Mitglieder aufweist, als auch gefestigte Firmen, bei welchen keine CEO-Duality vorliegt und der Verwaltungsrat aus mindestens drei Mitgliedern oder mehr besteht. Da, wie einleitend erwähnt, bei jüngeren Firmen davon auszugehen ist, dass die CG-Strukturen weniger entwickelt und differenziert sind, sollen für einen maximalen zusätzlichen Erkenntnisgewinn solche Firmen untersucht werden, welche der zweiten Gruppe zugeordnet werden können und somit die Charakteristik gemäss nachfolgender Abbildung aufweisen.

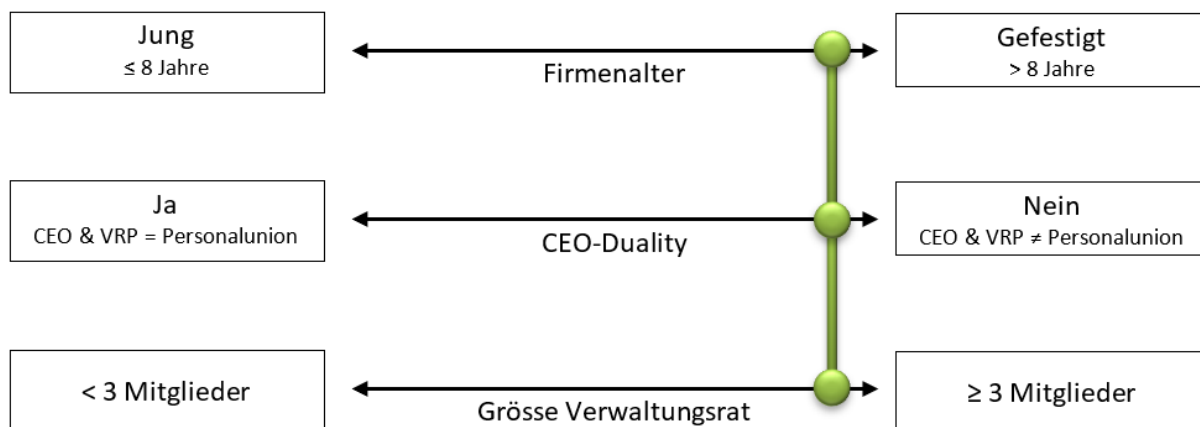


Abbildung 10: Kriteriensatz 3 – (KS3). (Quelle: Eigene Darstellung).

Das Resultat der vorgängig dokumentierten begründeten Einschränkungen sind weiterhin Listen mit einer Auswahl an möglichen Firmen, welche für die Untersuchung in Frage kommen. Trotz der Einschränkung über die zuvor beschriebenen Filterstufen steht immer noch eine Vielzahl an Unternehmen zur Auswahl, welche Gemeinsamkeiten bezüglich der vorgenannten Kriterien aufweisen. Durch eine Zufallswahl²⁴⁶ aus der Restmenge der kriteriengeleiteten Reduktion aus der Gesamtzahl schweizerischer Unternehmen wird die Anonymität und damit die Vertrauensbasis betont²⁴⁷. Dadurch kann sich auch die Glaubwürdigkeit von qualitativen Untersuchungen weiter steigern lassen, indem eine systematische Verzerrung (Akremi, 2022, S. 412), beispielsweise durch einen Selection-Bias²⁴⁸, vermieden werden kann (Patton, 2015, S. 268). Auch Ullrich hält fest, dass im Falle einer Auswahl unter vielen gleichwertigen potenziellen Teilnehmenden die konkrete Selektion dem Zufall überlassen werden soll, um die Gefahr unkontrollierter Einflüsse²⁴⁹ reduzieren zu können (2020, S. 77). Durch dieses

²⁴⁶ Eine Zufallswahl im Sinne eines Purposeful Random Sample „[...] aims to reduce suspicion about why certain cases were selected for study, but such a sample still does not permit statistical generalizations“ (Patton, 2015, S. 268).

²⁴⁷ Siehe Kapitel 1.3.1 im empirischen Teil.

²⁴⁸ Der Selection-Bias wird wie folgt beschrieben: „Selection bias refers to non-random sampling for the purpose of consciously or not so consciously getting a preferred distortion in the data“ (Glaser, 2001, S. 150) oder „[...] selection bias—that is, of relying on samples that are not representative of the whole population they're studying“ (Denrell, 2005, S. 114) oder auch „Sample selection bias may arise in practice for two reasons. First, there may be self selection by the individuals or data units being investigated. Second, sample selection decisions by analysts or data processors operate in much the same fashion as self selection“ (Heckman, 1979, 153).

²⁴⁹ Zu solch unkontrollierten (samplingfremden) Einflüssen gehören Faktoren wie ‚räumliche Nähe zum Forscher‘, ‚situative Erreichbarkeit potenzieller Teilnehmer/innen‘, ‚Persönlichkeitsmerkmale der potenziellen Teilnehmer/innen‘ und Reihungseffekte aus Listen (Ullrich, 2020, S. 77).

Vorgehen sollen die Befragten auch Gewissheit haben, dass sie resp. die zu untersuchenden Firmen über die vorgenannten Filterkriterien nicht eindeutig identifiziert werden können. Durch die damit geschaffene Anonymität soll die Vertrauensbasis zwischen den Befragten und der befragenden Person weiter gestärkt werden, in der Hoffnung, auch an sensible Informationen zu gelangen und damit den Erkenntnisgewinn durch eine ganzheitliche und realitätsnahe Erfassung zu maximieren. Entsprechend wird aus der verbleibenden Restmenge²⁵⁰ jeweils eine zufällige Selektion getroffen, aufgrund welcher die möglichen Interviewpartner kontaktiert werden.

Um den in der empiriegeleiteten Zielstellung erwähnten Vergleich der Untergruppen²⁵¹ innerhalb der KMU erreichen zu können, wird pro Kriteriensatz der Filterstufe 2 je ein Unternehmen aus den drei Hauptgruppen der KMU²⁵² untersucht, womit ein Kriteriensatz in der Phase des kriteriengeleiteten Samplings jeweils drei Interviews zur Folge hat. Durch diese gezielte Vorstrukturierung des Untersuchungsgegenstandes in die vorgenannten Gruppen wird sichergestellt, dass ein breites Spektrum an Firmen einbezogen wird, welches in der Gesamtheit der Stichprobe die schweizerischen KMU in ihrer Heterogenität angemessen repräsentiert²⁵³ (Merkens, 2019, S. 289).

1.3.4.2 Erhebung Phase 2: Theoretical Sampling

Auf Basis der ersten Erkenntnisse²⁵⁴ aus dem kriteriengeleiteten Sampling, in welchem die Selektion von zu untersuchenden Fällen auf Basis vorab theoriebasiert entwickelter Kriterien erfolgte, wird für die Selektion weiterer Fälle²⁵⁵ nach der Methode des ‚Theoretical

²⁵⁰ Liste b gemäss Abbildung 4.

²⁵¹ Siehe Kapitel 4.1.3.

²⁵² Mikrounternehmen mit 1 bis 9 Mitarbeitenden, kleine Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden und mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden (siehe Kapitel 2.1.3).

²⁵³ Gemeint ist in diesem Zusammenhang die inhaltliche Repräsentativität, welche nicht mit der statistischen Repräsentativität (Merkens, 2003, S. 104) zu verwechseln ist, welche für qualitative Studien kein sinnvolles Kriterium darstellt (Helfferich, 2011, S. 172).

²⁵⁴ Nach der Phase des selektiven Samplings anhand der abgeleiteten Kriterien konnte aufgrund der bereits gewonnenen Erkenntnisse direkt in die Phase des Theoretical Samplings übergegangen werden (Draucker et al., 2007, S. 1138) ohne dass weitere Iterationen des selektiven Samplings erforderlich waren.

²⁵⁵ Die Ausführungen von Glaser und Strauss zeigen, dass vor dem Start des Theoretical Samplings initiale Entscheidungen der Datenbeschaffung zu treffen sind (2006, S. 47). Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens wird dieser Sachverhalt durch die Umsetzung der Phase 1 (siehe Kapitel 1.3.4.1) berücksichtigt.

Sampling²⁵⁶ gearbeitet. Das Theoretical Sampling, welches der Methode der Grounded Theory zugrunde liegt, aber nicht an diese gebunden ist (Meier und Pentzold, 2010, S. 129; Schellknecht, 2018, S. 45; Steinke, 1999, S. 230), ist mit den Methoden von Kuckartz kompatibel (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 112) und kann als Pendant zur Zufallsstichprobe²⁵⁷ (Akremi, 2022, S. 414) aus der quantitativen Forschung (Häder und Häder, 2022, S. 426) angesehen werden. Durch gezielte, relevanzbasierte Selektion von Fällen im Laufe der Entwicklung der Untersuchung (Reed et al., 1996, S. 54) sollen emergierende Theorien bestätigt oder erweitert werden (Eisenhardt, 1989, S. 537). Zu Beginn wird der Forschungsprozess, in welchem Erkenntnisse der vorherigen Phase des kriteriengeleiteten Samplings einfließen, bewusst offengehalten. Danach erfolgt bezüglich der Beschaffung weiterer Fälle in der Phase des Theoretical Samplings eine immer stärkere Fokussierung durch zunehmend konzentrierende und kontrastierende Analysen besonderer Dimensionen (Steinke, 1999, S. 230) und Fälle (Akremi, 2022, S. 414-415). Dies geschieht um „[...] theoretisch bedeutsame Merkmalskombinationen bei der Auswahl der Fälle möglichst umfassend zu berücksichtigen [...]“ (Kelle und Kluge, 2010, S. 55). Über diesen Ansatz soll unter anderem ermittelt werden, „[...] welche Probleme es tatsächlich gibt und wie sie beschaffen sind“ (Lamnek und Krell, 2016, S. 181). Durch den Einbezug kontrastierender Gegenbeispiele gewinnen die Untersuchungen weiter an Bedeutung, indem diese in die theoretischen Erklärungen einzubinden sind (Gläser und Laudel, 2009, S. 99). Das Vorgehen trägt auch dazu bei, dass die Qualität der Untersuchung insofern steigt, als für die Auswahl neuer Fälle von den Erkenntnissen bereits ausgewerteter Fälle profitiert werden kann (Gläser und Laudel, 2009, S. 97). Damit hat die Auswahl neuer Fälle keinen statischen Charakter durch eine initiale starre Fixierung, sondern kann sich durch die Verzahnung von Datenerhebung und Datenauswertung (Dimbath et al., 2018, Abs. 6) über den Verlauf des Forschungsvorhabens aufgrund gewonnener Erkenntnisse entwickeln, was den explorativen Charakter (Corbin und Strauss, 2015, S. 136-137) des Forschungsvorhabens unterstreicht. Für das Theoretical Sampling wird mit der Urliste (siehe Abbildung 4) aller Unternehmen in der Schweiz, eingegrenzt auf KMU in der Rechtsform von Aktiengesellschaften, gearbeitet, um auch Erkenntnisse ermöglichen zu können, welche ggf. durch die vorherige Einschränkung über die

²⁵⁶ Die theoretische Stichprobenziehung (Theoretical Sampling) gehört zu den flexiblen Arten der Fallauswahl, bei welchen Kriterien im Verlauf der Untersuchung entwickelt werden (Schreier, 2020, S. 28).

²⁵⁷ „Zufallsstichproben werden Stichproben genannt, bei der jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche oder eine anzugebende Wahrscheinlichkeit besitzt, in die Stichprobe zu gelangen“ (Stein, 2022, S. 155).

Filterstufe 1, beispielsweise über die Fokussierung auf eine Branche und auf geographische Gebiete, ausgeschlossen waren. Die Beschränkung auf Firmen, welche den KMU im deutschsprachigen Raum zuzuordnen sind, wurde aus den in Kapitel 1.3.4.1 erwähnten Gründen (Forschungskontext, Sprachbarrieren) auch in der Phase des Theoretical Samplings aufrechterhalten. Die übrigen Kriterien aus der ersten Erhebungsphase wurden in der Phase des Theoretical Samplings nicht mehr zum Einsatz gebracht.

1.3.5 Entwicklung und Pretest des Leitfadens für die halbstrukturierten Interviews

In diesem Kapitel wird die Entwicklung des Interviewleitfadens dargelegt.

Das Erhebungsinstrument (Gläser und Laudel, 2009, S. 142) in diesem Forschungsvorhaben ist ein Interviewleitfaden, der auf Basis der im Theorieteil abgeleiteten Kategorien²⁵⁸ entwickelt und vor Beginn der Interviewphase zur Prüfung der Zweckmässigkeit einem Pretest unterzogen wird (Gläser und Laudel, 2009, S. 107). Über den Interviewleitfaden wird sichergestellt, dass gleichartige Informationen erhoben werden (Gläser und Laudel, 2009, S. 143), mit dem Ziel, „[...] Texte produzieren zu lassen, die dann intensiv ausgewertet werden können“ (Helfferich, 2011, S. 185). Die Grundstruktur wird an das dreistufige Prinzip von Helfferich angelehnt, gemäss welchem zu Beginn die Möglichkeit geboten wird, sich frei zu äussern, um danach offene Aspekte nachzufragen und in einem abschliessenden Schritt strukturierte Fragen zu stellen (2022, S. 883).

Während nach Helfferich Erzählaufforderungen resp. erzählungsgenerierende Fragen am Anfang des Interviews gesetzt werden ‚können‘ (2011, S. 102), stufen Gläser und Laudel die Bedeutung solcher Erzählanregungen höher ein. Sie empfehlen sogar, diese zu Beginn des Interviews zu platzieren, mit der Absicht, dadurch bereits Antworten auf später geplante Detailfragen zu erhalten, womit sich diese dann erübrigen (2009, S. 145). Bei der Entwicklung der Fragen sind eine grösstmögliche Offenheit und minimale Strukturierung anzustreben, um auch für den Forscher unerwartete oder mit dessen Deutungssystem inkompatible Entdeckungen zu ermöglichen (Helfferich, 2022, S. 878).

²⁵⁸ Siehe Kapitel 3.1 im Theorieteil.

Damit eine grösstmögliche Offenheit gewährleistet wird, erfolgt die Ableitung der Fragen und Erzählaufforderungen²⁵⁹ nach dem SPSS-Prinzip²⁶⁰, gemäss welchem zu Beginn mögliche Fragen gesammelt und einer Prüfung unterzogen werden, um sie danach zu sortieren und anschliessend in einer Erzählaufforderung zu subsummieren (Helfferich, 2011, S. 182-185). Den Erzählaufforderungen werden naheliegende Detailfragen zugeordnet, welche ebenfalls gestellt werden, sollten sie nicht im Rahmen der Erzählaufforderung bereits zur Sprache gekommen sein. Um Belastungen durch lange Interviews zu vermeiden (Schnell et al., 2018, S. 341), werden Empfehlungen bezüglich der idealen Interviewdauer berücksichtigt. Während nach Ansicht von Atteslander eine Dauer im Bereich von dreissig bis sechzig Minuten empfohlen wird (2010, S. 135), sind Bogner et al. der Meinung, dass die Dauer von fünfundvierzig bis neunzig Minuten nicht überschritten werden soll (2014, S. 39). Entsprechend wird im vorliegenden Fall über die Anzahl der Fragen angestrebt, eine maximale Dauer von neunzig Minuten möglichst nicht zu überschreiten²⁶¹. Die einzelnen Schritte dieses Verfahrens sind in Kapitel 1.4 der Anlagen erläutert und dokumentiert und basieren auf den in Kapitel 3.1 deduktiv abgeleiteten Kategorien und Stichworten.

Zum Abschluss soll der interviewten Person über eine geeignete Frage die Möglichkeit gegeben werden, nochmals Themen anzusprechen, die aus deren Sicht zu wenig Beachtung erhalten haben (Gläser und Laudel, 2009, S. 149; Helfferich, 2011, S. 181), um eine grösstmögliche Offenheit zu gewährleisten und den Erkenntnisgewinn zu maximieren. Der Interviewleitfaden wird auf Basis der oben diskutierten Vorgaben entwickelt²⁶² und ist im Anhang²⁶³ abgelegt.

Neu konstruierte Erhebungsinstrumente sind jeweils einem Pretest zu unterziehen, um ein zufriedenstellendes Ergebnis sicherzustellen (Diekmann, 2018, S. 195). Ein solcher Pretest

²⁵⁹ Die Ableitung des Leitfadens ist in Kapitel 1.4 in den Anlagen dokumentiert.

²⁶⁰ Das SPSS-Prinzip ist nicht zu verwechseln mit der Abkürzung SPSS, welche im Kontext von Statistikprogrammen zum Einsatz kommt (Hirsig, 2002, S. 6.33) – (Anmerkung: Die Seitenzahl ist korrekt zitiert worden).

²⁶¹ Wie in Kapitel 1.9 ersichtlich, hat lediglich ein Interview (Experte EXP_KS_06) eine Dauer von 93 Minuten erreicht und damit die erwähnte Obergrenze überschritten. Dies ist jedoch nicht auf den Umfang des Leitfadens zurückzuführen (siehe Interviewdauer der übrigen Befragungen), sondern darauf, dass der Experte über den Umfang der Antworten, aber auch über die zur Verfügung gestellte Zeit die Bereitschaft signalisiert hat, diese Zeit zur Verfügung stellen zu können (Atteslander, 2010, S. 135).

²⁶² Siehe Kapitel 1.4.1 bis 1.4.3 in den Anlagen.

²⁶³ Siehe Kapitel 1.4.3 in den Anlagen.

eignet sich unter anderem zur Überprüfung folgender Aspekte: ausreichende Variation der Antworten, Verständnis der Fragen durch befragte Personen, Schwierigkeit der Fragen, Interesse und Aufmerksamkeit der befragten Person gegenüber den Fragen, Effekte der Frageanordnung, Dauer der Fragen, Interesse der befragten Person gegenüber der gesamten Befragung und Belastung durch die Befragung (Schnell et al., 2018, S. 317).

1.4 Vorgehen und Ablauf

Nachdem mit dem einleitenden Kapitel die Initialphase der Datenerhebung beschrieben wird, folgen im Anschluss die Beschreibungen der Datenerhebung gemäss dem kriteriengeleiteten Sampling und dem Theoretical Sampling.

1.4.1 Initialisierung der Datenerhebung

In diesem Kapitel wird der Ablauf des Forschungsvorhabens dokumentiert. Die Grundlage für die Kontaktaufnahme bildete ein Anschreiben²⁶⁴, bei dessen Formulierung darauf geachtet wurde, dass sich insbesondere auch diejenigen Personen angesprochen fühlen, deren Firmen einen niedrigen Erfüllungsgrad oder Kenntnisstand hinsichtlich der Kernthematik aufweisen. Damit sollte ein möglichst breites Spektrum hinsichtlich des jeweiligen Umsetzungsstandes der CG Einzug in das Forschungsvorhaben halten. Auch sollten die Befragten sich dadurch ermutigt fühlen, die jeweils vorherrschende Situation möglichst wahrheitsgetreu wiederzugeben, um so Verzerrungen insbesondere durch den Social-Desirability-Bias²⁶⁵ zu minimieren.

Begonnen wurde mit einem Pretest²⁶⁶, um den Fragebogen vor dem Start der Erhebung auf Optimierungspotential untersuchen zu können. Hierzu wurde zunächst mit einer Person aus dem persönlichen Umfeld des Forschers ein erster Durchlauf vollzogen. Nach minimalen Optimierungen wurde der erste Experte angeschrieben und bereits bei der Kontaktaufnahme angefragt, ob er sich bereiterklären würde, im Anschluss an das Interview²⁶⁷ die

²⁶⁴ Siehe Kapitel 1.5 in den Anlagen.

²⁶⁵ Siehe Kapitel 1.3.1.1 im empirischen Teil.

²⁶⁶ Siehe Kapitel 1.3.5 im empirischen Teil.

²⁶⁷ Dieses Interview fand am 24.11.2021 statt. Die weiteren Interviewdaten können dem Kapitel 2.9 in den Anlagen entnommen werden.

Interviewsituation zu reflektieren. Dieser zusätzlichen Anfrage stimmte der erste Experte ebenfalls zu, wodurch diese Reflexion durchgeführt werden konnte. Der Experte ortete keinerlei Verbesserungspotential bezüglich der gesamten Interviewsituation, weswegen auch das Datenmaterial dieser Befragung für die Auswertung uneingeschränkt verwendet werden konnte.

1.4.2 Datenerhebung gemäss kriteriengeleitetem Sampling²⁶⁸

Anschliessend wurden die nächsten Personen gemäss Samplingprozess²⁶⁹ angeschrieben. Vor dem Beginn der jeweiligen Interviews wurden die Experten sowohl über das Forschungsvorhaben als auch über den Ablauf des Interviews informiert und zur Unterstützung und Orientierung mit einer Übersichtsgrafik²⁷⁰ ausgestattet. Ebenfalls wurde jedem Experten die Einverständniserklärung²⁷¹ erklärt und zur Unterzeichnung vorgelegt. Am Ende des Interviews wurden den Experten Faktenfragen²⁷² zur Durchsicht und Ergänzung ausgehändigt²⁷³ (Helfferich, 2022, S. 884), deren Antworten so weit wie möglich im Vorfeld durch den Forschenden ermittelt und vorausgefüllt worden waren (Gläser und Laudel, 2009, S. 151), um das Interview zu entlasten (Helfferich, 2019, S. 677). Im Anschluss an die Interviews wurde entsprechend den Empfehlungen Helfferichs ein Protokollbogen²⁷⁴ zwecks Nachbereitung des Interviews ausgefüllt, um wesentliche Aspekte der Interviewsituation zu

²⁶⁸ Siehe Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil.

²⁶⁹ Siehe Kapitel 1.3.4 im empirischen Teil.

²⁷⁰ Siehe Kapitel 1.4.4 in den Anlagen.

²⁷¹ Siehe Kapitel 1.6 in den Anlagen.

²⁷² Siehe Kapitel 1.7 in den Anlagen. Diese Faktenfragen wurden primär gestellt, um die Kriterien des Samplingprozesses zu verifizieren, die intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu erhöhen und eine Datenbasis für die Typenbildung zu schaffen, um weitere Zusammenhänge (siehe Kapitel 2.2.4.4 im empirischen Teil) erkennen zu können, indem diese als Merkmale für die Typenbildung (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 188) herangezogen wurden. Auch dienten sie als erweiterte Grundlage, für ein strukturiertes Vorgehen im Kontext des Theoretical Samplings, damit begründete Selektionsentscheidungen für die einzelnen Schritte getroffen werden konnten (siehe Kapitel 1.3.4.2 und Kapitel 1.4.3 im empirischen Teil). Des Weiteren wurden diese Daten als gruppierende Merkmale (siehe Kapitel 2.1.2.7, Kapitel 2.2.3 und Kapitel 3.1.5 im empirischen Teil) herangezogen, um mögliche Zusammenhänge zu codierten thematischen Äusserungen entdecken zu können (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 150).

²⁷³ In der virtuellen Variante der Durchführung wurde dieses Dokument in eine Folie der Präsentation integriert.

²⁷⁴ Siehe Kapitel 1.8 in den Anlagen.

reflektieren und festzuhalten (2011, S. 201; 2011, S. 193). Die jeweiligen Notizen wurden danach in MAXQDA in ein Memo übertragen, um eine zentral organisierte Datenverwaltung sicherstellen zu können. Bei den Experten, welche aus Gründen der während dieser Zeit immer noch präsenten COVID-19-Situation ein virtuelles Interview wünschten²⁷⁵, wurde die Einverständniserklärung auf dem Korrespondenzweg unterzeichnet und das Interview über ein von den jeweiligen Experten frei wählbares Tool in der gleichen Weise umgesetzt wie die physisch vor Ort durchgeführten Interviews.

Sämtliche Interviews wurden durch den Forschenden selbst geführt und jeweils mit einem Diktiergerät aufgezeichnet, damit der Forschende sich einerseits auf das Gespräch konzentrieren konnte und andererseits die nachgelagerte Transkription²⁷⁶ präzise umgesetzt werden konnte (Claussen et al., 2020, S. 20). Die erhobenen Daten wurden direkt nach jedem Interview durch den Forschenden selbst transkribiert. Parallel zu den ersten Analysen wurden das Grundkategoriensystem und dessen Definitionen geprüft, induktiv anhand des Datenmaterials ergänzt und Ankerbeispiele zu den jeweiligen Kategorien zugewiesen (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 75; Mayring, 2022, S. 97-99).

Im Verlauf der Interviews kam es vereinzelt vor, dass Fragen nicht auf den anvisierten Inhalt bezogen beantwortet wurden. Dies legt die Vermutung nahe, dass das Themengebiet aufgrund seiner Komplexität nicht von allen Experten im gleichen Umfang verstanden wurde. In solchen Situationen wurden die Fragen nicht erneut gestellt, um zum einen die subjektive Wahrheit der Experten zu entfalten, indem sie Raum haben, das zu sagen, was sie möchten (Helfferich, 2022, S. 878). Zum anderen sollte weder der Fluss der aktuellen Antwort unterbrochen (Lamnek und Krell, 2016, S. 374) noch die befragte Person in ihrer Antwortbereitschaft (Mieg und Näf, 2005, S. XIV) gehemmt werden, um sicherzustellen, dass sich der Experte auch bezüglich der verbleibenden Fragen wohl fühlt und uneingeschränkt antwortet (Ullrich, 2020, S. 108).

Speziell anzumerken ist das Interview mit dem Experten EXP_KS_04. Dieser Experte wurde kontaktiert, da er bzw. die Konstellation des Experten im Kontext der Firma den Vorgaben des Kriteriensatzes 2 (KS2) aus dem Samplingprozess²⁷⁷ entsprach. Bereits zu Beginn des

²⁷⁵ Wie dies in Kapitel 1.2.1 bereits für die Fälle, bei welchen ein physisches Treffen nicht durchgeführt werden konnte, vorgesehen war.

²⁷⁶ Siehe Kapitel 2.1.1 im empirischen Teil.

²⁷⁷ Siehe Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil.

Interviews wurde deutlich, dass es sich bei dieser Firma um ein Mikrounternehmen mit drei Mitarbeitenden handelte, welches seinerseits Teil einer Holding ist, welche insgesamt sieben Mitarbeiter beschäftigt und die Hauptmerkmale des Kriteriensatzes 1 (KS1)²⁷⁸ erfüllte. Es konnte mit dem Experten vereinbart werden, dass er die Fragen auf beiden Ebenen beantwortet, womit der Erkenntnisgewinn durch diese Konstellation maximiert werden konnte. In der Übersichtstabelle²⁷⁹, in welcher die wesentlichen Merkmale der Experten dargelegt sind, wurde diesem Sachverhalt in der Form Rechnung getragen, dass der ursprüngliche, für den Kriteriensatz 2 (KS2) gewonnene Datensatz (EXP_KS_04) dupliziert wurde, um diesen neuen Datensatz (EXP_KS_04*) in der Analysephase separat bezogen auf die Holding analysieren und dadurch getrennte Auswertungen sicherstellen zu können.

Ebenfalls hervorzuheben ist das Interview, das zum Datensatz EXP_KS_06 geführt hat, da dieser Experte mit zehn weiteren Verwaltungsratsmandaten ebenfalls die Fragen aus Sicht mehrerer Unternehmen beantworten konnte und dies von sich aus angeboten hatte. Vor dem Interview wurde mit dem Experten über diesen Sachverhalt gesprochen und vereinbart, dass er die Fragestellungen mit Bezug auf zwei Firmen reflektiert, welche beide die Kriterien für jeweils einen Kriteriensatz des kriteriengeleiteten Samplings erfüllten. Im Rahmen der Befragung wurde jedoch rasch ersichtlich, dass sich aufgrund des fast identischen Geschäftsmodells der gewählten Firmen keine massgeblichen Unterschiede der Antworten abzeichneten, welche es aus forschungstechnischer Sicht rechtfertigen würden, diesem Sachverhalt wie im vorangegangenen Beispiel mit zwei separaten Datensätzen innerhalb der Übersichtstabelle²⁸⁰ Rechnung zu tragen. Damit jedoch die wenigen spezifischen Unterschiede über die spätere Analyse nicht die Charakteristik des Datensatzes verfälschten und dennoch weitere Einsichten nicht a priori ausgeschlossen wurden und um diesen Sachverhalt transparent zu dokumentieren, wurde auch dieser Datensatz analog dem vorher beschriebenen Verfahren dupliziert und der Datensatz EXP_KS_06* generiert. Diese Situation hat letztlich auch dazu geführt, dass abweichend von der Planung in Kriteriensatz 1 (KS1) vier Unternehmen statt der ursprünglich geplanten drei zugeordnet sind.

²⁷⁸ Siehe Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil.

²⁷⁹ Siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen.

²⁸⁰ Siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen.

Bezüglich der vorgenannten zusätzlichen Datensätze erfolgte die Codierung jeweils im Hauptdatensatz²⁸¹. Dort wo sich der Inhalt jeweils auf den zweiten Datensatz bezog, wurde die Codierung nicht im Hauptdatensatz, sondern in dessen mit einem ‚*‘ gekennzeichneten Duplikat vorgenommen.

1.4.3 Fortsetzung Datenerhebung gemäss Theoretical Sampling²⁸²

Durch die Abwechslung von Analyse und Datenerhebung (Meyer und Reutterer, 2009, S. 241) sollen Erkenntnisse aus der Analyse zu Anpassungen am Interviewleitfaden (Butler et al., 2018, S. 566) oder auch bei der Auswahl der zu befragenden Personen (Agar, 2008, S. 172; Reed et al., 1996, S. 54) führen können, was die Phase des Theoretical Samplings charakterisiert und auch deren Ausgangspunkt ist (Draucker et al., 2007, S. 1138). Da die Auswahl und die Interpretation von Fällen im Rahmen dieses Samplingprozesses im Wechsel vorstättgehen (Dimbath et al., 2018, Abs. 1), wird dieser zyklische Prozess²⁸³ aufgeteilt dokumentiert. In diesem Kapitel wird die Datenerhebung, im Ergebnisteil²⁸⁴ separat die Auswertung und in Kapitel 3.1 im empirischen Teil deren Diskussion und Interpretation vorgenommen.

Für das Theoretical Sampling, welches sich nicht nur auf Fälle, sondern auch auf weitere Aspekte²⁸⁵ beziehen kann (Steinke, 1999, S. 230), wurden die jeweiligen Kriterien in einer Übersichtstabelle²⁸⁶ dokumentiert. Damit sollte transparent nachvollzogen und reflektiert werden können, welche Auswahlkriterien sich verändert haben und welche konstant gehalten worden sind, sodass eine begründete Auswahl der nächsten Einheit getroffen werden konnte. Dieses Vorgehen wurde durch die Idee des Einsatzes von Verlaufskarten nach Dimbath et al. inspiriert (2018, Abs. 24). Da der Einsatz des Theoretical Samplings im Kontext dieses Forschungsvorhabens nicht das Ziel verfolgt, eine Theorie zu generieren, sondern den Umsetzungsstand von CG in Schweizer KMU in seiner Vielfalt zu erfassen, wurden die

²⁸¹ Dabei handelt es sich jeweils um den Datensatz, welcher nicht mit ‚*‘ gekennzeichnet ist.

²⁸² Siehe Kapitel 1.3.4.2 im empirischen Teil.

²⁸³ Da jedoch die Kriterien für die Auswahl weiterer Fälle sukzessive im Untersuchungsverlauf erarbeitet werden (Schreier, 2020, S. 28), müssen die Daten bereits einer ersten Analyse unterzogen werden, um die vorgenannten Kriterien erarbeiten zu können.

²⁸⁴ Siehe Kapitel 2.1 im empirischen Teil.

²⁸⁵ Dies können „Dimensionen, Situationen, Ereignisse, Bedingungen usw.“ sein (Steinke, 1999, S. 230).

²⁸⁶ Siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen.

primären Auswahlentscheidungen²⁸⁷ begründet auf der Ebene von Auswahl- oder Analyseeinheiten getroffen (Meier und Pentzold, 2010, S. 131).

Als zusätzliche Beurteilungsebene für diese Samplingphase wurden die Fallübersichten²⁸⁸ hinzugezogen, da sie die Auswahl von Fällen aufgrund von theoretischen Interessen unterstützen und damit der Auswahl genauer zu analysierender Einzelfälle im Sinne des Theoretical Samplings dienlich sind (Hopf und Schmidt, 1993, S. 15).

In den nächsten Kapiteln werden die sequenzielle Abarbeitung der einzelnen Schritte des Theoretical Samplings und der begründete Abschluss dieser Phase dokumentiert.

1.4.3.1 Samplingschritte

Als erste Variation in diesem Samplingprozess wurden aus einer globalen Perspektive die bisherigen Interviews gesichtet und es wurde deutlich, dass sich die Ableitungen²⁸⁹ der Kriteriensätze als korrekt erwiesen. Dementsprechend wurde davon ausgegangen, dass in den Kriteriensätzen 1 und 3 eher Situation angetroffen würden, bei welchen CG in den Grundzügen mehr etabliert ist, als dies bei Unternehmen des Kriteriensatzes 2 der Fall war. Entsprechend wurde als eine erste Entscheidung ein modifizierter Kriteriensatz gewählt, bei welchem abweichend zu Kriteriensatz 2 eine Firma gesucht wurde, welche bei sonst unveränderten Parametern²⁹⁰ drei oder mehr Verwaltungsräte im Handelsregister eingetragen hat. Dies geschah in der Annahme²⁹¹, dass eine grössere Anzahl an Verwaltungsräten in der Tendenz eher auf einen aktiven Verwaltungsrat hindeutet²⁹².

Als weitere Kontrastierung wurde im zweiten Samplingschritt eine Firma gesucht, welche einen Gegenpol zu den Charakteristika der Firmen gemäss Kriteriensatz 3²⁹³ darstellt. Dies geschah, um auch ein Beispiel einer Firma mit derjenigen Charakteristik zu erhalten, welche

²⁸⁷ Beim Vorgehen entsprechend der Grounded Theory wäre es möglich „[...] auch die Ebene der Codiereinheiten, also der interessierenden Merkmale [...]“ (Meier und Pentzold, 2010, S. 131) für die Auswahlentscheidungen hinzuzuziehen.

²⁸⁸ Siehe Kapitel 2.2 in den Anlagen.

²⁸⁹ Siehe Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil.

²⁹⁰ Unverändert blieben das Firmenalter, bezüglich welchem wiederum eine gefestigte Firma gesucht wurde und die CEO-Duality, welche wiederum gegeben sein sollte.

²⁹¹ Für die Beurteilung der einzelnen Fälle und Selektionsentscheidungen während der Phase des Theoretical Sampling siehe Kapitel 1.9, 2.2 und 2.5 in den Anlagen.

²⁹² Siehe Herleitung der Kriterien für die Kriteriensätze in Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil.

²⁹³ Siehe Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil für weitere Informationen.

im vorgenannten Kriteriensatz a priori ausgeschlossen worden ist und bei welcher aus theoretischen Überlegungen zu vorgenanntem Kriteriensatz ein weniger ausgereiftes CG-System zu erwarten war. Es wurde demnach eine Firma gesucht, bei welcher die Kriterien kleiner Verwaltungsrat²⁹⁴, CEO-Duality und junge Firma gegeben waren. Nachdem eine Person gefunden war, welche die Kriterien erfüllte, ergaben sich weitere Kontrastierungsebenen. So hatte der Verwaltungsrat eine minimale Grösse mit einem einzelnen Verwaltungsratsmitglied und die ausgesuchte Person war in keinen weiteren Verwaltungsratsmandaten tätig.

Die Analyse der charakteristischen Merkmale²⁹⁵ der bisher untersuchten Firmen zeigte für den dritten Samplingschritt, dass diese vor allem aus den Bereichen Maschinenbau und Zulieferer der Medizin- und Energiebranche stammten. Zusammen mit den Vermutungen von zwei Experten, wonach erwartet wurde, dass Aspekte der Kernthematik von der Branche abhängig sein könnten (Experte_KS05, 2021, Pos. 127) und so beispielsweise in Betrieben, welche dem Baugewerbe zugeordnet sind, in der Praxis als weniger relevant eingestuft würden (Experte_KS06, 2022a, Pos. 141), wurde als weitere Kontrastierungsebene die Branche gewählt und eine Firma aus dem vorgenannten Bereich einbezogen.

Nachdem die vorgenannte Firma aus dem Bereich Bau und Immobilien entsprechend den geäusserten Vermutungen kaum mit den Prinzipien von CG vertraut war, wurde im vierten Samplingschritt zwecks Kontrastierung (Bernhardt, 2009, S. 59; Meier und Pentzold, 2010, S. 128) innerhalb der gleichen Branche nach einer Firma gesucht, welche aufgrund der charakteristischen Merkmale²⁹⁶ eher mit den Grundsätzen von CG vertraut war. Hierzu wurden Firmen gesucht, welche eine grössere Mitarbeiterzahl auswiesen und bei welchen mindestens eine Person innerhalb des Verwaltungsrates Einsitz in weiteren Verwaltungsräten hatte, da gemäss Bergmann und Fueglistaller die Anzahl weiterer Verwaltungsratsmandate der Verwaltungsratsmitglieder als Indikator für die Professionalität eines Verwaltungsrates angesehen werden kann (2020, S. 13).

Nachdem in den letzten beiden Samplingschritten immer noch Firmen innerhalb des zweiten Wirtschaftssektors, jedoch mit einem anderen Tätigkeitsbereich untersucht wurden²⁹⁷, war es das Ziel im fünften Samplingschritt, eine Firma im dritten Wirtschaftssektor und damit

²⁹⁴ Die Definitionen der Selektionskriterien sind in Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil dargelegt.

²⁹⁵ Siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen.

²⁹⁶ Siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen.

²⁹⁷ Siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen.

ausserhalb des bisherigen zweiten Wirtschaftssektors zu suchen. Innerhalb der KMU gibt es auch Not-for-Profit-Organisationen, welche gemäss Hilb erst seit kurzem ebenfalls Führungs- und Kontrollfunktionen zur Anwendung bringen (2019b, S. 40). Entsprechende Vorstandsvorsitzende sind bisher noch wenig empirisch untersucht worden (Harrison und Murray, 2012, S. 411) und in solchen Organisationen wird ein Mangel an sektor- und organisationsspezifischem Wissen gesehen, welcher die Vorstandsarbeit negativ beeinflussen kann (Zhu et al., 2014, S. 316). Daher sollte eine weitere Kontrastierungsebene in der Form eingeführt werden, dass auch eine Firma untersucht wird, welche nicht gewinnorientiert ist, um zu ermitteln, wie die CG-Struktur eines solchen KMU ausfällt. Hierfür wurde eine Bildungsinstitution untersucht, welche diesen Ansprüchen gerecht wurde.

Da sich aufgrund der bisherigen Untersuchungen die Vermutung erhärtet hat²⁹⁸, dass Firmen ohne CEO-Duality und mit mehr als zwei Personen im Verwaltungsrat aktivere CG-Strukturen haben, wurde im sechsten Samplingschritt weiterhin im dritten Wirtschaftssektor nach einer Firma gesucht, welche diese Merkmale ebenfalls erfüllte, um diesbezügliche Erkenntnisse gewinnen zu können.

Erkenntnisse aus bisherigen Interviews zeigen auf, dass branchenspezifische Regulierungen die CG beeinflussen. Aus den Äusserungen eines Experten ging hervor, dass die Handhabung in der Finanzbranche streng sei (Experte_TS05, 2022, Pos. 68). Da Finanzdienstleister, welche der Aufsicht durch die FINMA²⁹⁹ unterstellt sind, mit Vorgaben hinsichtlich der CG konfrontiert sind (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2021, S. 4), wurde im siebten Samplingschritt als nächstes Unternehmen eine Bank in die Untersuchungen einbezogen, welche ebenfalls den KMU zugeordnet werden konnte.

Als weitere Firma wurde im achten Samplingschritt ein Unternehmen gesucht, welches der Baubranche zuzuordnen ist, bei dem jedoch die Konstellation für ein eher ausgeprägtes CG-System sprach und damit einen Kontrast zu den bisherigen Erkenntnissen liefern konnte. Da die Eigentumsstrukturen einen starken Einfluss auf CG haben können (Spielmann, 2012, S. 53) und sich bei KMU aufgrund ihres Wachstums die Eigentumsverhältnisse ändern können (International Finance Corporation, 2019, S. 5), wurde nach einer Firma gesucht, welche bereits mehrere Generationenwechsel durchlebt hat. Ein weiterer Indikator für eine

²⁹⁸ Siehe Kapitel 1.3.4.1 und 1.4.3.1 im empirischen Teil.

²⁹⁹ Bei der FINMA handelt es sich um die „Eidgenössische Finanzmarktaufsicht“ (Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2021, S. 1).

ausgeprägtere Verwaltungsratsstätigkeit kann darin bestehen, dass der Verwaltungsratspräsident viele Verwaltungsratsmandate hat (Bergmann et al., 2020, S. 13). Deswegen wurde neben vorgenannten Kriterien zudem nach einer Person gesucht, welche deutlich mehr Verwaltungsratsmandate besetzt als der Durchschnitt der bisher befragten Experten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass durch die gezielte Fallselektion im Rahmen des Theoretical Samplings die Heterogenität des Datenkorpus weiter ausgebaut werden konnte.

1.4.3.2 Abbruch der Datenerhebung – Empirische Sättigung

Nach Lincoln und Guba soll in den Fällen, in welchen es das Ziel ist, Informationen zu maximieren – was für diese Untersuchung mit der Erhebung des Umsetzungsstandes von CG in KMU zutrifft –, das Sampling dann beendet werden, wenn keine neuen Informationen gewonnen werden. Entsprechend ist Redundanz das diesbezügliche primäre Kriterium (1985, S. 202). In diesem Zusammenhang führen andere Autoren das Konzept der Sättigung ein. Das Ziel der empirischen Sättigung, welche als Güte der Verankerung von Interpretationen im Datenmaterial verstanden wird (Strübing et al., 2018, S. 83), ist es, einen Zustand zu erreichen, in welchem neues Datenmaterial keine neuen Einsichten mehr ermöglicht (Strübing et al., 2018, S. 90). Im Gegensatz dazu erwähnt Mason im Zusammenhang mit der Sättigung, dass neue Daten zwar immer etwas Neues hinzufügen werden, aber die sich einstellenden Erträge abnehmen (2010, Abs. 60) und damit mehr Daten nicht unbedingt zu mehr Informationen (Breuer et al., 2019, S. 159) oder Aspekten (Przyborski und Wohlrab-Sahr, 2022, S. 134) führen. Eine Strategie, diesen Zustand zu erreichen, ist das Suchen von möglichst kontrastreichen Fällen (Misoch, 2019, S. 205). Diese Strategie kam im Rahmen des Samplingprozesses ebenfalls bewusst zum Einsatz und wurde mit der Übersichtstabelle³⁰⁰ über die wesentlichen Charakteristika der Experten und Firmen dokumentiert. Dieser Zustand wurde dann als erreicht betrachtet, als aus den gesammelten Daten keine neuen induktiven Codes mehr gebildet werden konnten (Höck, 2020, S. 123), aus den Vergleichen der Untergruppen keine grundsätzlich neuen Einsichten mehr gewonnen werden konnten³⁰¹ und durch ein möglichst

³⁰⁰ Siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen.

³⁰¹ Die Sättigung im Kontext des Vergleiches der Untergruppen zeichnete sich in einem Bereich bezüglich Anzahl zu führender Interviews je Untergruppe ab, welcher auch aus theoretischer Sicht als ausreichend angesehen wird (Saunders, 2012, S. 49-50).

breites Spektrum des Umsetzungsgrades von CG und der Charakteristika³⁰² der Experten und zugehörigen Firmen ein möglichst vielfältiger und breiter Datenkorpus generiert werden konnte (Strübing et al., 2018, S. 88).

³⁰² Siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen.

2 Ergebnisse

2.1 Auswertung der Ergebnisse

In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Schritte des durchgeführten Analyseverfahrens dokumentiert.

2.1.1 Vorbereitende Schritte für die Auswertung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ansprüche an die Transkription³⁰³, welche durch den Forschenden selbst³⁰⁴ umgesetzt worden ist, begründet definiert. Nach Ullrich besteht das grundlegende Ziel von Transkriptionen darin, „[...] mündliche Sprache möglichst genau und verlustfrei in schriftliche Sprache zu ‚übersetzen‘“ (2020, S. 120). Die Transkriptionsform ist in Abhängigkeit zur Forschungsmethodik und Erkenntniserwartung zu wählen. Da nicht die Art der Kommunikation untersucht wird, sondern semantische Aspekte, wurden sowohl aus forschungspragmatischen Gründen (Dresing und Pehl, 2018, S. 17-20) als auch aus Gründen inhaltlicher Relevanz (Claussen et al., 2020, S. 39-40) auf Schweizerdeutsch geführte Interviews auf Standardhochdeutsch und entsprechend singgemäss transkribiert. Die Sätze wurden teilweise nahe dem Gesagten und der Struktur des schweizerischen Dialektes transkribiert³⁰⁵. Damit wurden sie bewusst nicht in perfektes Standardhochdeutsch überführt (Claussen et al., 2020, S. 49; Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, 2020, S. 1-2; Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 44), um durch diesen Vorgang möglichst wenig Einfluss in Form von Verzerrungen zu nehmen und die Authentizität der Expertenaussagen zu wahren. Da den Experten im Vorfeld des Interviews Vertraulichkeit³⁰⁶ zugesichert worden war, wurden Angaben anonymisiert, welche Rückschlüsse auf die befragte Person oder die Firma ermöglicht hätten (Claussen et al., 2020, S. 40).

³⁰³ Die Transkripte sind in Kapitel 2.1 in den Anlagen abgelegt. Das Transkriptionssystem ist in Kapitel 1.10 in den Anlagen dokumentiert.

³⁰⁴ Die Transkription wurde durch den Forschenden unter anderem deshalb selbst durchgeführt, um die den Experten zugesicherte Anonymität sicherstellen zu können und um die Vertrautheit mit den Daten zu verbessern.

³⁰⁵ Die Operationalisierung der Transkription ist in Kapitel 1.10 in den Anlagen beschrieben.

³⁰⁶ Siehe Kapitel 1.3.1 im empirischen Teil.

2.1.2 Durchführung der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse

Wie in Kapitel 1.2.2 des empirischen Teils begründet, wird im Rahmen dieser Arbeit die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz zum Einsatz gebracht. In diesem Kapitel wird das Vorgehen in seiner Struktur einleitend beschrieben³⁰⁷ und anschliessend die Umsetzung der einzelnen Schritte dokumentiert. Die Strukturierung der nachfolgenden Unterkapitel folgt im Aufbau den Phasen der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker, weswegen die von den vorgenannten Autoren eingeführten Benennungen der Phasen für die Kapitelüberschriften in den Kapiteln 2.1 und 2.2 übernommen³⁰⁸ wurden (2022, S. 132). Da auch Kuckartz und Rädiker betonen, dass nicht alle Analyseformen umzusetzen sind (2022, S. 148), wurden diejenigen Analysen gewählt, welche einen Beitrag zu den Zielstellungen und empiriegeleiteten Fragestellungen leisten.

2.1.2.1 Phase 1 – Initiierende Textarbeit, Memos, Fallzusammenfassungen³⁰⁹

In **Phase 1** „Initiierende Textarbeit, Memos, Fallzusammenfassungen“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 132) geht es darum, „[...] den Text sorgfältig zu lesen und den subjektiven Sinn zu verstehen versuchen“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 119). Um diese Phase zu dokumentieren, wird sowohl mit Memos³¹⁰ gearbeitet als auch pro Fall eine Fallzusammenfassung³¹¹ erstellt (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 133), bei welcher darauf zu achten ist, dass primär eine Orientierung am Gesagten erfolgt und weitergehende Interpretationen vermieden werden (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 124).

³⁰⁷ Hierzu werden im Folgenden die konkreten Schritte nach Kuckartz erläutert, welche in dessen Buch in den Kapiteln 5.3 bis 5.4 (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 132) beschrieben sind. Situativ wurden Screenshots aus MAXQDA zum Einsatz gebracht, um die vollzogenen Schritte möglichst detailliert zu dokumentieren (Höck, 2020, S. 132; Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 80).

³⁰⁸ Aus Gründen der Verständlichkeit und Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, die Titel der erwähnten Phasen als direkte Zitate auszuweisen. Die Benennungen der Kapitelüberschriften wurden ohne Abänderung den Bezeichnungen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker entnommen (2022, S. 132).

³⁰⁹ Stellvertretend für sämtliche Phasen der Inhaltsanalysen (inhaltlich strukturierend wie auch typenbildend) nach Kuckartz und Rädiker wird hier auf die Fussnote 308 verwiesen. Die Textteile der Kapitelüberschriften der vorgenannten Analysen entsprechen wörtlich den Formulierungen der vorgenannten Autoren.

³¹⁰ In Memos sollen „[...] Auffälligkeiten in den Texten und Ideen, die bei der ersten Lektüre des Textes kommen [...]“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 123), festgehalten werden.

³¹¹ Unter einer Fallzusammenfassung wird „[...] eine systematisch ordnende, zusammenfassende Darstellung der Charakteristika dieses Einzelfalls“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 124) mit besonderem Fokus auf die Forschungsfrage verstanden. Diese Fallzusammenfassungen sind in Kapitel 2.2 in den Anlagen dokumentiert.

2.1.2.2 Phase 2 – Hauptkategorien entwickeln

Im nächsten Schritt, der **Phase 2** „Hauptkategorien entwickeln“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 133), sind die Kategorien zu erstellen. Diese können sowohl am Material entwickelt als auch deduktiv abgeleitet werden (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 133). Wie in Kapitel 4.1.3 des Einleitungsteils dargelegt, wurde in diesem Forschungsvorhaben ein kombinierter deduktiv-induktiver Ansatz gewählt, bei welchem die Hauptkategorien³¹² deduktiv³¹³ aus dem Theorieteil abgeleitet (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 71) und um induktive, am Material zu generierende Subkategorien erweitert werden (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 76; Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 102). Vor der Verarbeitung des gesamten Datenmaterials wurde das entwickelte Kategoriensystem an einem Teil des Datenmaterials auf seine Anwendbarkeit hin überprüft (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 133-134). Das Kategoriensystem wurde nach seiner Ableitung in der Auswertungssoftware MAXQDA gemäss nachfolgender Abbildung integriert.

³¹² Über einen Codierleitfaden (siehe Kapitel 2.8 in den Anlagen) soll ein Beitrag dazu geleistet werden, das Kategoriensystems nachvollziehbar zu machen (Kühlmeier et al., 2020, Abs. 48). Nach Kuckartz und Rädiker wird die Grundlage für einen Codierleitfaden durch die Schaffung von Kategoriedefinitionen und konkreten Handlungsanweisungen gelegt (2022, S. 66).

³¹³ Aus dem abgeleiteten Kategoriensystem (siehe Kapitel 3.1 im theoretischen Teil) wurden Kategorien bis zur Unterkategorie Stufe 1 verwendet, um das Datenmaterial zu codieren (Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 69). Diese Begrenzung wurde vorgenommen, um das Erkennen unerwarteter Strukturen (Egger, 2012, S. 118) zu fördern.

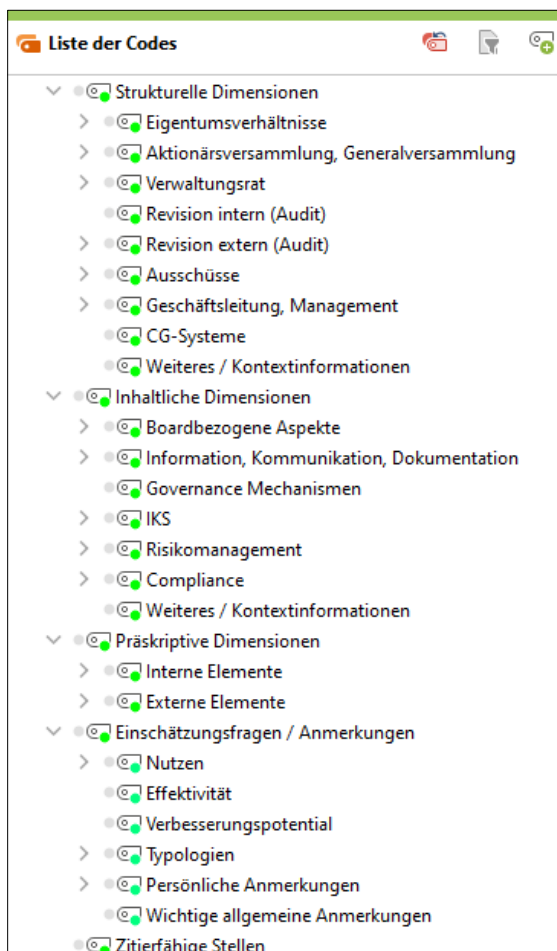


Abbildung 11: Umsetzung Kategoriensystem in MAXQDA. (Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mittels Screenshot aus MAXQDA, 2020).

Um den Codierprozess regelgeleitet vorstanzgehen zu lassen, wurde für jede Kategorie eine Kategoriendefinition³¹⁴ (siehe Beispiel in der nachfolgenden Abbildung) – bestehend aus ‚Beschreibung der Kategorie‘, ‚Anwendung der Kategorie‘, Anwendungsbeispiel (Ankerbeispiel), Abgrenzungen (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 75; Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 101-102) und Erzeugungsart (induktiv vs. deduktiv) – erarbeitet und in den Anlagen³¹⁵ abgelegt.

³¹⁴ Die Kategoriendefinition wird in der Software MAXQDA über sogenannte ‚Code-Memos‘ realisiert (Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 102), welche innerhalb der Software direkt den jeweiligen Kategorien zugeordnet werden können.

³¹⁵ Siehe Kapitel 2.7 und 2.8 in den Anlagen.

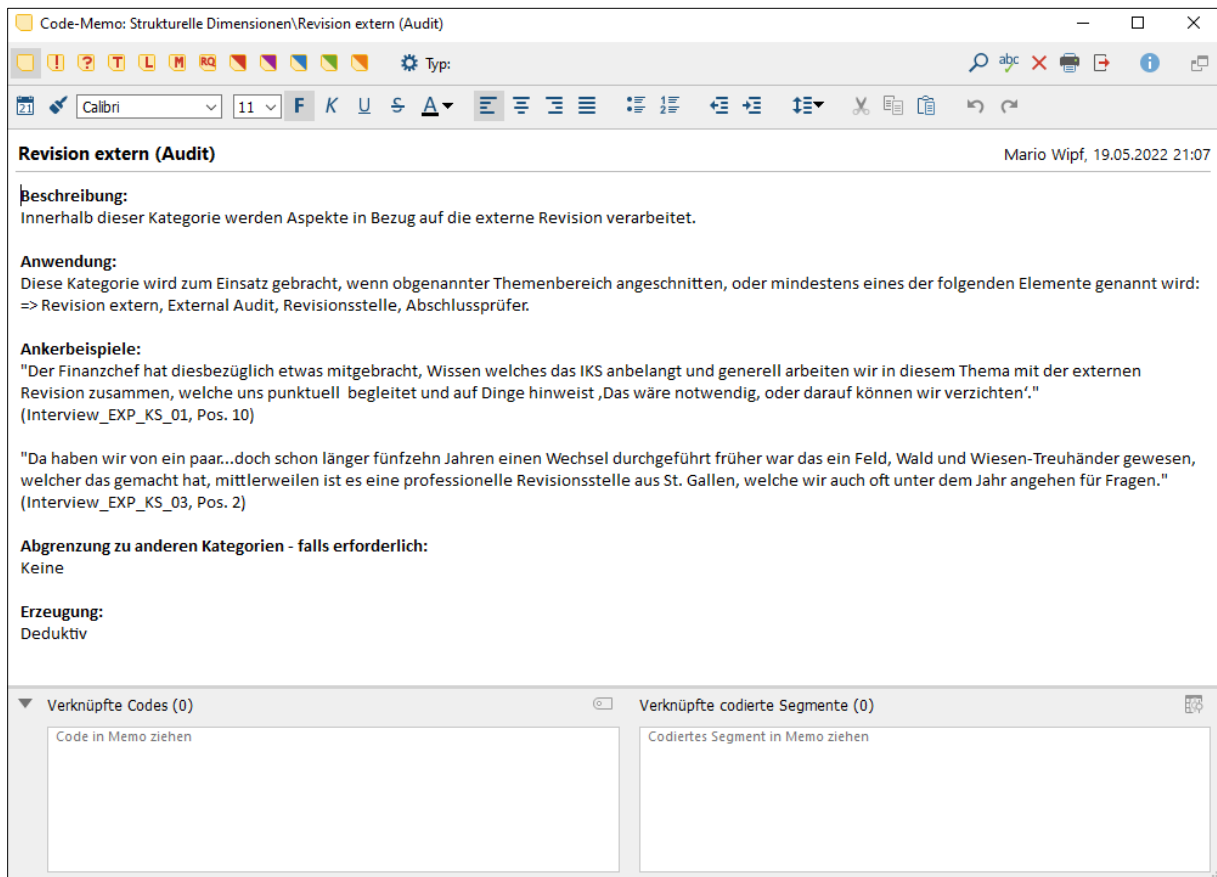


Abbildung 12: Beispiel Kategoriendefinition anhand der Kategorie ‚Revision extern (Audit)‘. (Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mittels Screenshot aus MAXQDA, 2020).

2.1.2.3 Phase 3 – Daten mit Hauptkategorien codieren (1. Codierprozess)

Im Rahmen der **Phase 3** „Daten mit Hauptkategorien codieren³¹⁶ (1. Codierprozess)“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 134) wird das Textmaterial sequenziell durchgearbeitet und die Textpassagen werden den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Dabei ist es auch möglich, einzelne Passagen oder Sätze mehreren Kategorien zuzuweisen (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 134).

2.1.2.4 Phase 4 – Induktiv Subkategorien bilden

In **Phase 4** „Induktiv Subkategorien bilden“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 138) werden je Kategorie alle Textstellen zusammengestellt, welche mit der jeweiligen Kategorie codiert wurden. Hierfür wurde die von der Software MAXQDA zur Verfügung gestellte Funktion ‚Codierte Segmente‘ gemäss nachfolgender Abbildung zum Einsatz gebracht.

³¹⁶ Codieren bedeutet nach Rädiker und Kuckartz, „[...] dass ein ausgewählter Bereich aus dem Datenmaterial einem Code zugeordnet wird – oder umgekehrt: ein Code wird einem Datensegment zugeordnet“ (2019, S. 69).

Code: Strukturelle Dimensionen\Eigentumsverhältnisse 49 codierte Segmente (aus 11 Dokumenten, 0 Dokumentgruppen)

Welchen Einfluss hatten allfällige Veränderungen von den Besitzverhältnissen seit der Firmengründung auf die Unternehmensführung und Aufsicht gehabt. Aber ich habe das so verstanden, dass sich die Besitzverhältnisse nicht geändert haben?

B: Doch, sehr stark sogar und das ist ganz spannend. Im Ursprung waren das drei Unternehmer, welche das aufgebaut haben. Die Firma xy (Anonymisierung) ist wie mit gewachsen mit dem Ganzen. Das war eine Selbsthilfeorganisation, ich kann es nicht anders sagen und die haben das alles auch selber geführt. Damals hat es einen Verwaltungsrat gegeben, der gleichzeitig auch Geschäftsleitung war - die haben alles gemacht. Und am Schluss ist es darum gegangen, dass man sich die Leistungen, welche man von dieser Firma benötigt hat geholt hat und das was Ende des Jahres übrig geblieben ist, hat man dann bei einem guten Essen aufgebraucht. Es ist wirklich fast ein wenig ein genossenschaftliches Gedankengut. Mit der Geschichte war es so, dass viele von den Gründerfirmen natürlich auch aufgehört haben einem Geschäft nachzugehen.

Kommentar	Doku...	Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Vorschau
		Interview_EXP_KS_03	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	2	2	Natürlich gibt es die jährliche GV, die ist zwar aller
		Interview_EXP_KS_03	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	11	12	Gab es bisher Aktionäre, welche innerhalb der Firm
		Interview_EXP_KS_03	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	17	18	Sie haben es bereits angedeutet, dass der Geschäl
		Interview_EXP_KS_03	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	21	22	Welche Rolle spielen Gründungspersonen, Gründur
		Interview_EXP_KS_03	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	89	90	Wovon könnte die Ausgestaltung von solche Corpo
		Interview_EXP_KS_04	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	7	8	Wenn Sie das Zusammenspiel, Sie haben es vorher
		Interview_EXP_KS_04	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	17	18	Und die nächste Frage haben Sie, so glaube ich, sc
Drei Unternehmer, VR ...		Interview_EXP_KS_04	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	21	22	Welchen Einfluss hatten allfällige Veränderungen vt
		Interview_EXP_KS_04*	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	18	18	Was vielleicht noch spannend, aber auch herausfor
		Interview_EXP_KS_04*	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	21	22	I: Dann das Thema Eigentum und Führung, das zie
		Interview_EXP_KS_04*	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	23	24	Die Gründungspersonen und Familien: Gibt es noch
		Interview_EXP_KS_05	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	11	14	Jetzt haben Sie gerade noch ein spannendes Stich
		Interview_EXP_KS_05	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	27	28	Welche Rolle spielen die Gründungspersonen und C
Veto-Recht über wese...		Interview EXP KS 06	Strukturelle Dimensionen\Eigentu...	14	14	Bei der Firma xy2 (Anonymisierung) sind wir in der

Abbildung 13: Codierte Segmente zur deduktiv abgeleiteten Kategorie ‚Eigentumsverhältnisse‘. (Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mittels Screenshot aus MAXQDA, 2020).

Auf Basis dieser Daten werden zu Kategorien mit zentraler Bedeutung induktiv Subkategorien am Material entwickelt und deren Definitionen erarbeitet (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 138).

Für die Ausdifferenzierung der Oberkategorien wurde das ‚Smart-Coding-Tool‘ (siehe nachfolgende Abbildung) verwendet, welches sich explizit für diesen Schritt eignet (Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 121). Als Vorstufe der Ausdifferenzierung wurde jeweils pro aufgelistetes codiertes Segment eine Kurzzusammenfassung im Kommentar notiert, um eine bessere Übersicht zu gewinnen und direkt am Material mögliche Subkategorien entstehen zu lassen (Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 81).

Wie in der nachfolgenden Darstellung anhand des Beispiels ‚Eigentumsverhältnisse‘ illustriert, wurde für die codierten Textstellen innerhalb der Oberkategorie, welche nach der Ausdifferenzierung keiner Subkategorie zugeordnet werden konnten, die eigens dafür vorgesehene Subkategorie ‚Weiteres/Kontextinformationen‘ erstellt. Dies geschah, um entsprechende Codierungen von der Oberkategorie dieser neuen Subkategorie zuordnen zu können und damit spätere Auswertungen und Visualisierungen zu vereinfachen (Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 120). Die Ergebnisse sind in Kapitel 2.8 in den Anlagen dokumentiert.

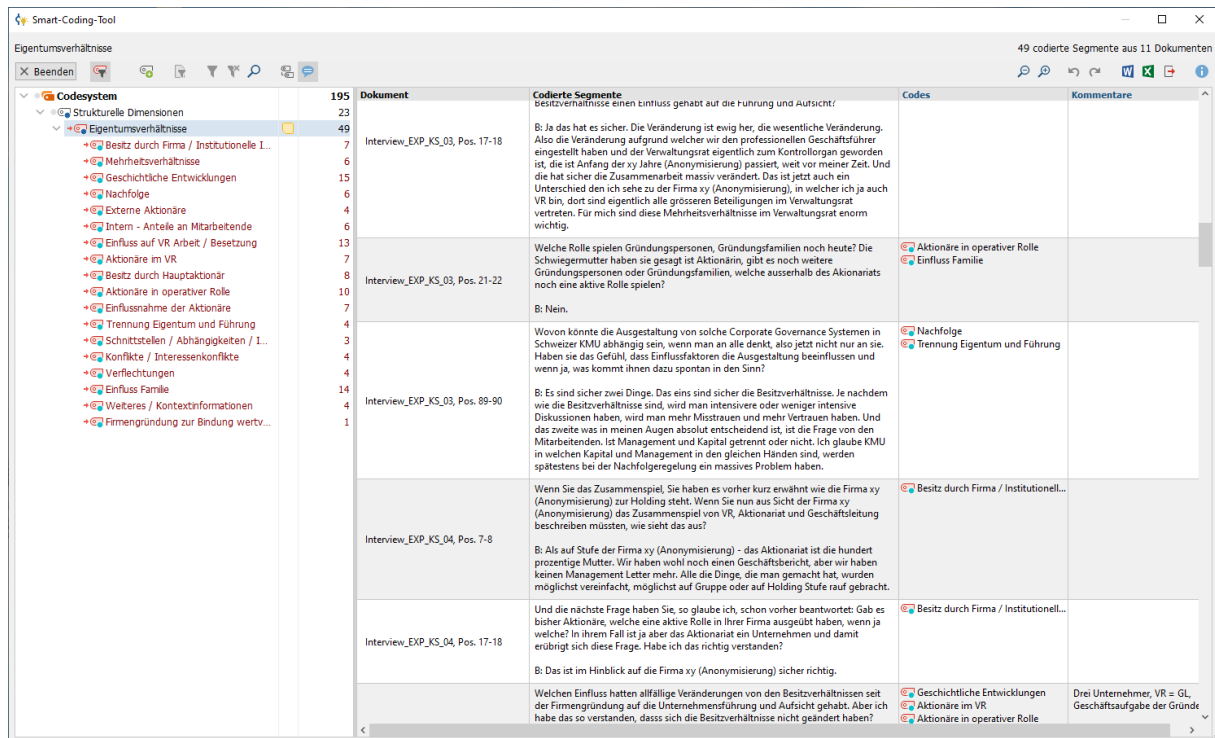


Abbildung 14: Ausdifferenzierung der Kategorie ‚Eigentumsverhältnisse‘. (Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mittels Screenshot aus MAXQDA, 2020).

2.1.2.5 Phase 5 – Daten mit Subkategorien codieren (2. Codierprozess)

In der letzten Phase der Vorbereitung und Codierung, der **Phase 5** „Daten mit Subkategorien codieren (2. Codierprozess)“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 142), werden über einen zweiten Codiervorgang die neu ausdifferenzierten Kategorien den Textstellen zugewiesen, welchen zuvor die Hauptkategorien zugeordnet waren (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 142). Dieser Schritt konnte ebenfalls mit dem ‚Smart-Coding-Tool‘ umgesetzt werden (siehe Spalte mit Überschrift ‚Codes‘ in der Abbildung oben). Die Ergebnisse sind in Kapitel 2.7 in den Anlagen dokumentiert.

2.1.2.6 Zwischenschritt: Fallbezogene thematische Zusammenfassungen

Bevor mit der Analyse begonnen wird, empfehlen Kuckartz und Rädiker, einen Zwischenschritt einzuschleusen, indem in den Worten der forschenden Person thematische Zusammenfassungen für die Themen und Unterthemen erstellt werden. Diese werden für eine bessere Vergleichbarkeit tabellarisch in Form einer Themenmatrix dargestellt, welche den Ausgangspunkt für die fallbezogenen thematischen Zusammenfassungen bildet (2022, S. 143-144). Die durch diese thematisch orientierten Summaries entstandene Komprimierung und Abstrahierung erhöht die Aussagekraft (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 152).

Hierfür wurde mit der in der nachfolgenden Abbildung dargestellten Funktion ‚Summary-Grid‘ (Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 149) gearbeitet, die pro Fall und Kategorie alle codierten Textsegmente auflistet, welche dann im Abschnitt ‚Summary‘ des Dialogfensters zusammengefasst wurden. Die Ergebnisse sind in Kapitel 2.3 in den Anlagen abgelegt.

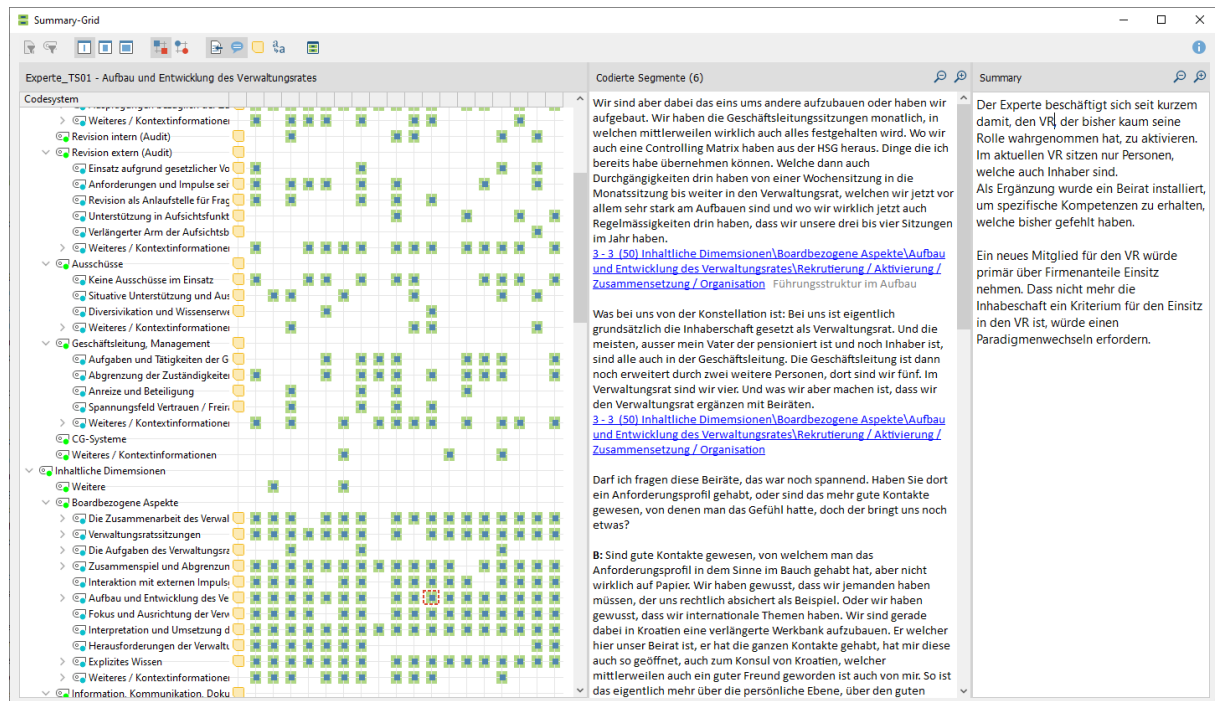


Abbildung 15: Auszug aus Zusammenfassungen zu Fällen und Themen. (Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mittels Screenshot aus MAXQDA, 2020).

2.1.2.7 Phase 6 – Einfache und komplexe Analysen

In der Phase 6 „Kategorienbasierte Analyse entlang der Hauptkategorien“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 148) soll über die Ergebnisse für jede Hauptkategorie berichtet werden. Von zentralem Interesse bei diesem Schritt sind die Fragen, was zum jeweiligen Thema gesagt und was ggf. nur am Rande erwähnt worden ist. Dort, wo Subkategorien gebildet werden können, sollen diese anstelle der Hauptkategorien dargestellt werden. Bei diesem Schritt ist es möglich, auch über die Anzahl der Nennungen inhaltlicher Ereignisse zu berichten, Vermutungen zu äussern und Interpretationen vorzunehmen (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 148-149). Die Ergebnisse sind in Kapitel 2.2.2 im empirischen Teil dargelegt.

Über Fall- und Gruppenvergleiche sollen Verbindungen zwischen gruppierenden Merkmalen gefunden werden. So können Aussagen einer Gruppe den Aussagen zum gleichen Thema einer anderen Gruppe gegenübergestellt und verglichen werden (Kuckartz und Rädiker, 2022,

S. 150). Hierfür wurde mit dem ‚Summary Explorer‘ aus MAXQDA gearbeitet. So konnten sowohl der beabsichtigte Vergleich einzelner Untergruppen innerhalb der KMU³¹⁷ (siehe nachfolgende Abbildung) als auch weitere Kombinationen analysiert werden. Um die Erkenntnisse zu maximieren, wurden jeweils sämtliche Einträge des gesamten Kategoriensystems in Abhängigkeit von verschiedenen Merkmalskombinationen³¹⁸ verglichen.

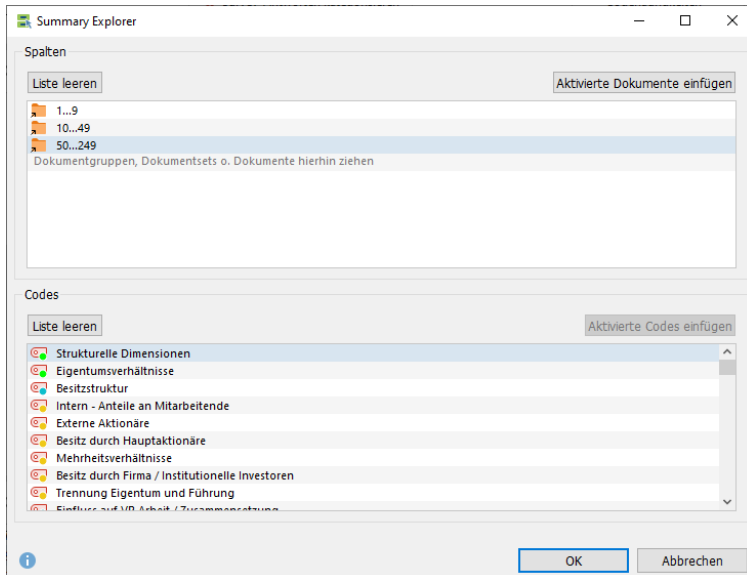


Abbildung 16: Beispielhafte Selektion zwecks Gruppenvergleich mit ‚Summary Explorer‘. (Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mittels Screenshot aus MAXQDA, 2020).

Für die diesbezügliche Untersuchung wurde mit fallbezogenen thematischen Zusammenfassungen gearbeitet (siehe nachfolgende Abbildung), was durch die Verwendung bereits verdichteter Informationen übersichtlicher und damit gewinnbringender ist (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 150). Die Ergebnisse sind in Kapitel 2.2.3 im empirischen Teil dargelegt.

³¹⁷ Siehe Kapitel 3.2 und Kapitel 4.1.3 im Einleitungsteil.

³¹⁸ Beispielsweise wurden Daten von jungen (Definition siehe Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil) Firmen mit denen von alten Firmen verglichen oder auch Daten von Firmen mit einem kleinen Verwaltungsrat (Definition siehe Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil) denjenigen von Firmen mit einem grösseren Verwaltungsrat gegenübergestellt.

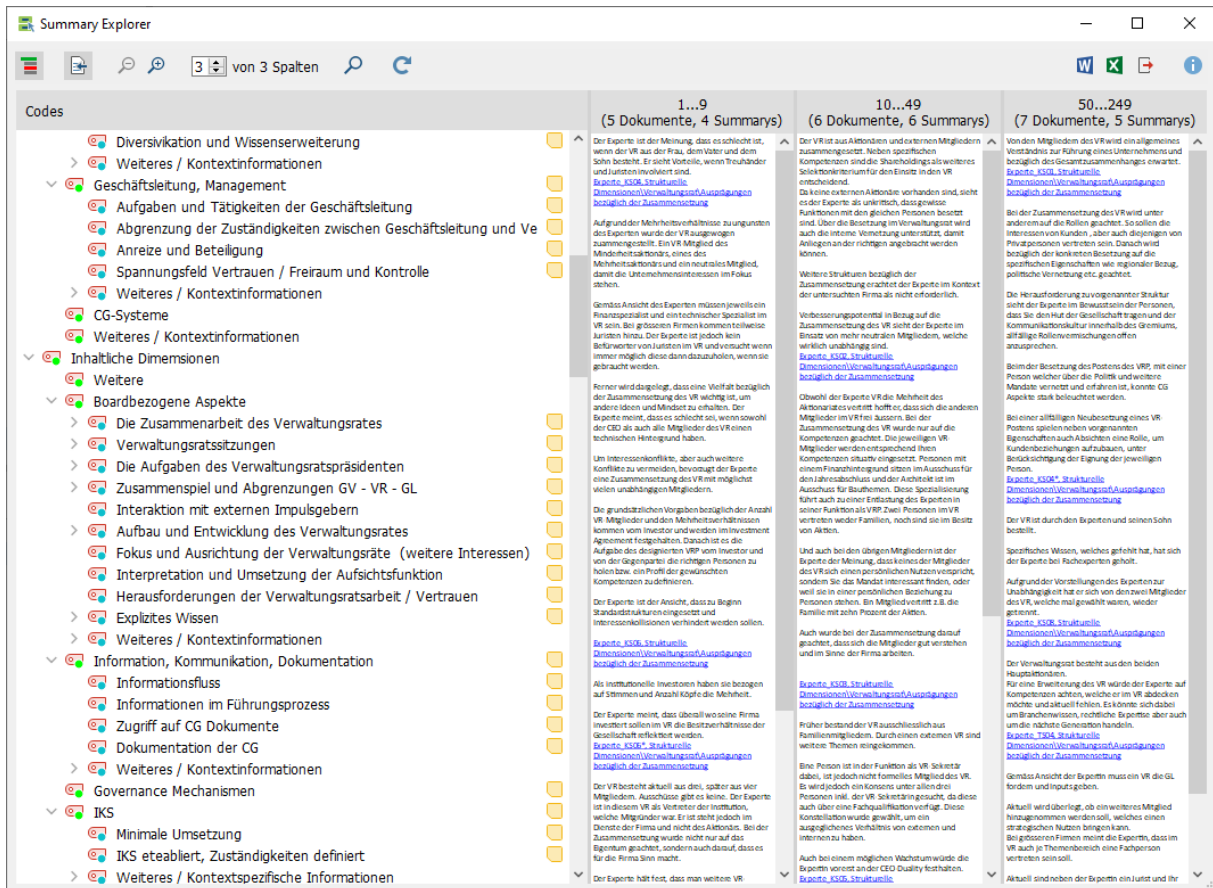


Abbildung 17: Ausschnitt der Darstellung aus beispielhafter Selektion mit ‚Summary Explorer‘. (Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mittels Screenshot aus MAXQDA, 2020).

Als Ergänzung wurde den Empfehlungen von Kuckartz und Rädiker gefolgt und situativ mit Visualisierungen gearbeitet. Dies geschah einerseits, um den eigentlichen Analyseprozess zu unterstützen, aber auch, um die Ergebnisse übersichtlicher präsentieren zu können (2022, S. 153-154). Die Visualisierungen wurden in den einzelnen Phasen direkt implementiert und nicht im Rahmen einer separaten Phase abgehandelt.

2.1.3 Typenbildende qualitative Inhaltsanalyse

Nach Kuckartz und Rädiker sollen mittels der Typenbildung aufgrund von „[...] Ähnlichkeiten in ausgewählten Merkmalsausprägungen [...]“ (2022, S. 179) Elemente zu Typen zusammengefasst werden, wobei die Elemente desselben Typs eine hohe Ähnlichkeit aufweisen, die verschiedenen Typen jedoch möglichst unterschiedlich sein sollen. Die Gesamtheit aller bestimmten Typen innerhalb eines Phänomenbereichs wird als ‚Typologie‘ bezeichnet. Entsprechend besteht das Ziel der Typenbildung darin, eine Ordnung des Verschiedenartigen zu schaffen (2022, S. 179).

Eine typenbildende qualitative Inhaltsanalyse wird entsprechend dem Konzept von Kuckartz und Rädiker (2022, S. 186) in neun Phasen durchlaufen, welche nachfolgend einzeln beschrieben werden.

In **Phase 1** „Sinn, Zweck und Fokus der Typenbildung festlegen“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 187) ist zu bestimmen, was mit der Typenbildung bezweckt werden soll und welches die primären und sekundären Merkmale sind (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 187).

Mittels der Typenbildung sollen Einflussfaktoren für die Ausgestaltung der jeweiligen CG-Systeme entsprechend der empiriegeleiteten Fragestellung E-1³¹⁹ ermittelt werden. Zu den primären Merkmalen gehören diejenigen, welche den Umsetzungsstand der CG in den untersuchten Firmen beschreiben. Zu den sekundären Merkmalen gehören nach Kuckartz und Rädiker (2022, 187) diejenigen charakteristischen Merkmale der untersuchten Firmen und Experten³²⁰, welche nicht in die Typenbildung einbezogen sind.

Im Anschluss werden in **Phase 2** „Relevante Dimensionen auswählen und Merkmalsraum bestimmen“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 187) diejenigen verfügbaren Merkmale erschlossen, welche für die spezifische Typologie als relevant beurteilt werden. Dabei ist zu beachten, dass diese sowohl einen möglichst direkten Bezug zur Forschungsfrage aufweisen als auch bei einer hinreichenden Anzahl an Interviewpartnern vorkommen, damit die einzelnen Gruppen voneinander abgegrenzt werden können. Hierfür wurde sowohl auf

³¹⁹ Siehe Kapitel 3.2 im empirischen Teil.

³²⁰ Siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen.

vorhandene Codierungen wie auch auf weitere vorhandene Daten³²¹ (beispielsweise soziodemographische Daten) zurückgegriffen (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 187-188).

Die relevanten Dimensionen wurden in Bezug auf ihre Eigenschaft ausgewählt, den Umsetzungsstand von CG in den untersuchten Unternehmen beurteilen und gruppieren zu können³²².

Phase 3 „Ausgewähltes Material codieren“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 189) muss nicht umgesetzt werden, da dieser Schritt bereits für die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse vollzogen wird (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 189).

Anschliessend wird in **Phase 4** „Verfahren der Typenbildung festlegen und Typologie konstruieren“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 189) geprüft, ob bereits natürliche Gruppen im untersuchten Feld existieren und aus wie vielen Typen die Typologie bestehen soll. Auf dieser Basis ist im Anschluss festzulegen, welches Verfahren³²³ der Typenbildung zur Anwendung kommen soll (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 189-190).

Im vorliegenden Fall wurde die Bildung von zwei bis drei Typen angestrebt und das Verfahren „Bildung merkmalsheterogener Typen“³²⁴ (polythetischer Typen³²⁵) zum Einsatz gebracht, welches sich durch eine induktive Typenbildung aus den empirischen Daten auszeichnet

³²¹ Hierfür wurde auf weitere Aspekte innerhalb der Interviews wie auch auf die charakteristischen Merkmale gemäss Kapitel 1.9 in den Anlagen zurückgegriffen.

³²² Die konkreten Merkmale und Eigenschaften sind in den Kapiteln 1.9 und 2.5 in den Anlagen dokumentiert.

³²³ Nach Kuckartz und Rädiker gibt es drei Möglichkeiten der Typenbildung: „[...] Die merkmalshomogene monothetische Typenbildung lässt sich im Grunde nur bei zwei, maximal drei Merkmalen, mit relativ wenigen Ausprägungen realisieren. Die Typenbildung durch Reduktion ist in dieser Hinsicht schon erheblich flexibler: Es lassen sich mehr Merkmale mit mehr Ausprägungen heranziehen. Nur die polythetische Typenbildung eröffnet aber die Möglichkeit zu einem vieldimensionalen Merkmalsraum“ (2022, S. 190).

³²⁴ Gemäss Kuckartz und Rädiker sind dafür gemäss dem Ablauf aus fünf Phasen (1 bis 5) zuerst Fallzusammenfassungen zu erstellen (1), welche die Merkmale aus dem Merkmalsraum fokussieren. Anschliessend sind diese Fallzusammenfassungen nach Kriterien der Ähnlichkeit zu sortieren (2) und es ist eine Entscheidung über die Anzahl der zu bildenden Typen zu treffen (3). Nachdem eine kreative Formulierung von Typenbezeichnungen erstellt worden ist (4), sind alle Fälle einem Typ zuzuordnen (5) abhängig von ihrer Nähe bzw. Distanz zu den Kerneigenschaften des jeweiligen Typs (2022, S. 184).

³²⁵ Polythetische Typen haben die Eigenschaft, dass die zu einem Typ gehörenden Individuen bezüglich der Merkmale im Merkmalsraum nicht gleich, sondern nur besonders ähnlich sind (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 184).

(Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 183-184) und damit den explorativen Charakter dieses Forschungsvorhabens unterstreicht.

In **Phase 5** „Alle Fälle den gebildeten Typen zuordnen“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 191) sollen alle Fälle des Samples den gebildeten Typen zugewiesen werden, wobei die Zuordnung eindeutig sein muss (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 191). Nach Abschluss der vorgenannten Tätigkeiten folgt **Phase 6** „Typologie und einzelne Typen beschreiben; vertiefende Fallanalysen durchführen“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 191), in welcher die einzelnen Typen unter Einbezug besonders aussagekräftiger Zitate einer Beschreibung unterzogen werden (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 191-192). In den letzten beiden Phasen (**Phase 7** „Zusammenhänge zwischen Typen und sekundären Merkmalen analysieren“ und **Phase 8** „Zusammenhänge zwischen Typen und anderen Kategorien analysieren“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 192-193)) werden Zusammenhänge zwischen Typen und sekundären Informationen einerseits sowie Typen und Kategorien andererseits gesucht³²⁶. In **Phase 9** „Ergebnisse der Typenbildung darstellen“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 192-194) erfolgt die Darstellung in geeigneter Weise. Die Darlegung der Ergebnisse der relevanten Phasen ist in Kapitel 2.2.4 des empirischen Teils dokumentiert.

³²⁶ Für diese Analyse wurde die Funktion ‚Fälle & Gruppen vergleichen‘ in MAXQDA verwendet, nachdem zuvor für die gebildeten Typen innerhalb der vorgenannten Software sogenannte ‚Sets‘ generiert worden waren.

2.2 Darlegung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden alle Ergebnisse der durchgeführten Analysen dargelegt.

2.2.1 Phase 6 – Analyseteil der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der durchgeführten Schritte der Phase 6 „Einfache und komplexe Analysen“ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 147) dargelegt. Wie in den einzelnen Beschreibungen der vorangegangenen Phasen dokumentiert (siehe Kapitel 2.1 im empirischen Teil), wurden die jeweiligen Teilergebnisse dieser vorbereitenden Schritte in den Anlagen abgelegt.

2.2.2 Phase 6 – Kategorienbasierte Analyse entlang der Hauptkategorien

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des in Kapitel 2.1.2.7 beschriebenen Vorgehens dokumentiert. Der strukturelle Aufbau der Kapitelüberschriften orientiert sich dabei am deduktiv abgeleiteten Kategoriensystem³²⁷. Für zentrale Aspekte wurde exemplarisch mit prototypischen direkten Zitaten von Beispielen gearbeitet (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 149) oder über indirekte Zitate auf relevante Textstellen in den Interviews verwiesen. Wie von Kuckartz und Rädiker empfohlen, wurden dort, wo Subkategorien induktiv ausdifferenziert worden sind, diese innerhalb der jeweiligen Hauptkategorien mittels Subtiteln dargestellt³²⁸ und bearbeitet (2022, S. 148). Da „[...] durchaus auch Zahlen berichtet werden können [...]“ wird die Anzahl von Personen, die etwas genannt haben, in zurückhaltender³²⁹ Form im Bericht ebenfalls eingearbeitet, der Fokus jedoch auf die qualitative Präsentation der inhaltlichen Ergebnisse gerichtet (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 148-149). Die Gegenüberstellung der Daten mit den theoretischen Grundlagen erfolgt in Kapitel 3.1 im empirischen Teil.

³²⁷ Siehe Kapitel 1.3 in den Anlagen.

³²⁸ Zusätzliche diesbezügliche Informationen sind in Kapitel 2.1.2.4 im empirischen Teil dokumentiert.

³²⁹ Um den qualitativen Charakter dieses Forschungsvorhabens zu unterstreichen, aber die erwähnten Empfehlungen von Kuckartz und Rädiker bezüglich der Nennung von Zahlen dennoch zu berücksichtigen (2022, S. 148-149), wurde hierfür entsprechend den Empfehlungen von Neale et al. primär mit Begriffen gearbeitet, welche keine spezifische quantitative Bedeutung haben (2014, S. 175-176). Auch sollte damit unterstrichen werden, dass dieses Vorgehen „[...] dabei keinen quantitativen Charakter im Sinne der wissenschaftlichen Untersuchung [...]“ hat (Hirt, 2020, S. 152).

2.2.2.1 Strukturelle Dimensionen

In diesem Kapitel werden die strukturellen Dimensionen dargelegt.

2.2.2.1.1 Eigentumsverhältnisse

Besitzstrukturen, geschichtliche Entwicklungen und Nachfolge

Aus der Datenauswertung geht hervor, dass auch innerhalb der schweizerischen KMU verschiedene Formen der Besitzstrukturen, teils aus geschichtlichen Gründen (Experte_KS04*, 2021b, Pos. 22), hervorgegangen sind. Hier reichte das Spektrum von Betrieben mit einem einzigen Aktionär (Experte_KS08, 2022, Pos. 17) über Varianten, in welchen die Mitarbeiter beteiligt (Experte_TS03, 2022, Pos. 2) oder gebunden (Experte_KS07, 2022, Pos. 25) wurden, über eine Vielzahl an Kleinaktionären

„Natürlich gibt es die jährliche GV, die ist zwar allerdings immer sehr fröhlich. Wir haben sehr viele Leute, die kommen. Wir haben sehr viele ‚Bratwurst-Aktionäre‘ mit wenigen Aktien“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 2).

„Es hat eine Phase gegeben, in welcher man das Aktionariat geöffnet hat, bis etwa zur Grössenordnung von achtzig Aktionären. Wir sind jetzt wieder am Zurückfahren. Wir haben jetzt vierundzwanzig Aktionäre, wobei ein Aktionär neunundneunzig Prozent hat (lacht). Das heisst, wir haben dreiundzwanzig sehr, sehr kleine Aktionäre mit einer bis zwei Aktien“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 22).

bis hin zu Firmen, welche an einer Börse sowohl die Kotierung als auch die Dekotierung vollzogen haben (Experte_TS04, 2022, Pos. 4) und Stimmrechtsbeschränkungen eingeführt haben, um unabhängiger zu bleiben (Experte_TS07, 2022, Pos. 22).

Ein Experte vertrat im Zusammenhang mit den Eigentumsverhältnissen die Meinung, dass für eine saubere Nachfolgesituation einer Firma Eigentum und Führung zu trennen sind.

„Ich glaube, KMU, in welchen Kapital und Management in den gleichen Händen sind, werden spätestens bei der Nachfolgeregelung ein massives Problem haben“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 90).

Dennoch scheint es eine Realität zu sein, dass diese vorgenannte Trennung nicht überall umgesetzt wurde und die Eigentümer auch eine operative Tätigkeit im Betrieb ausübten (Experte_TS01, 2022, Pos. 17).

Einfluss auf Verwaltungsratsarbeit und -zusammensetzung

Die Eigentumsverhältnisse haben vereinzelt einen direkten Einfluss auf die Zusammensetzung und damit auch auf die Arbeit des Verwaltungsrates, sei es aus Gründen der Repräsentation einer Investitionsgesellschaft (Experte_KS06, 2022a, Pos. 27) oder weil es dem Grundsatz entspricht, dass im Verwaltungsrat nur Personen sitzen, welche Aktionäre sind (Experte_TS01, 2022, Pos. 70 - Pos. 71). Auch können die Eigentumsverhältnisse beispielsweise über einen dominanten Hauptaktionär die Arbeit des Verwaltungsrates massiv beeinflussen, indem dieser aufgrund seiner Anteile Druck ausübt und entscheidet (Experte_KS01, 2021, Pos. 67 - Pos. 68). Im Kontrast dazu stehen Minderheitsbeteiligungen durch Mitarbeitende, bei welchen der Einfluss als Aktionär minimal ist (Experte_TS03, 2022, Pos. 15 - Pos. 18).

Einflüsse durch Aktionäre und Familien

In vielen der untersuchten Firmen gab es Aktionäre, welche neben der Rolle als Eigentümer auch operative Tätigkeiten innerhalb der Firma ausübten.

„Bei uns ist eigentlich grundsätzlich die Inhaberschaft gesetzt als Verwaltungsrat. Und die meisten, ausser mein Vater, der pensioniert ist und noch Inhaber ist, sind alle auch in der Geschäftsleitung“ (Experte_TS01, 2022, Pos. 3).

Ein weiterer Aspekt, der aus den Untersuchungen hervorgeht, ist, dass innerhalb von KMU beispielsweise im Kontext von Familienfirmen Situationen entstehen können, in welchen Familien aufgrund der Mehrheitsverhältnisse massiven Einfluss nehmen oder es zu komplexen Verflechtungen kommt.

„Von der Diskussionstiefe her ist das null, die Anträge gehen seit Jahren immer ohne Gegenstimmen durch. Das hat ein Stück weit sicher damit zu tun, dass die Familie die Mehrheitsverhältnisse besitzt“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 2).

„Verwaltungsrat sind aber natürlich immer noch Mitglieder der Gründerfamilien, welche teilweise natürlich gleichzeitig Kunden und Verwaltungsrat sind. In der Theorie dürfte das gar nicht existieren [...]“ (Experte_KS04*, 2021b, Pos. 18).

Herausforderungen durch Verbindungen und Beziehungen

Teilweise scheinen sich die Experten der vorgenannten Problematik jedoch bewusst zu sein und aktiv auf derartige Situationen zu achten (Experte_KS06*, 2022b, Pos. 31) oder sie haben konkrete diesbezügliche Regelungen etabliert (Experte_TS07, 2022, Pos. 54 - Pos. 59).

Die Zusammenhänge zu vorgenannten Ausführungen werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

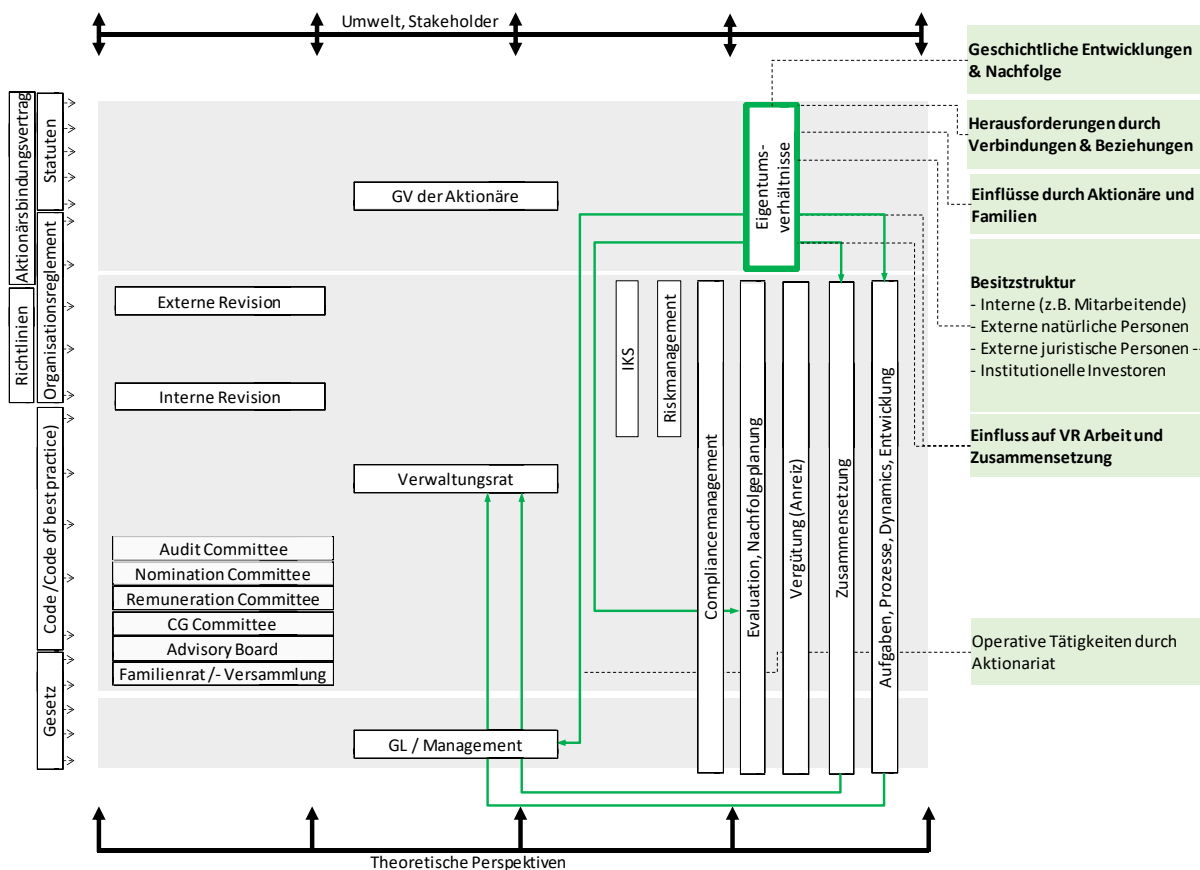


Abbildung 18: Empirisch begründete Zusammenhänge/Subkategorien zur Kategorie ‚Eigentumsverhältnisse‘. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.2.2.1.2 Generalversammlung der Aktionäre

Bedeutung

Auffallend beim Thema der Aktionärsversammlung ist, dass diese vereinzelt³³⁰ nicht³³¹ oder nur beiläufig³³² genannt wurde.

„Gut, also sicher die Aktionärsversammlung, das ist klar“ (Experte_KS05, 2021, Pos. 3).

Innerhalb dieser Kategorie wurden auch Textstellen codiert, aus welchen hervorging, dass die Aktionärsversammlung eine untergeordnete Bedeutung hat

„Von der Diskussionstiefe her ist das null, die Anträge gehen seit Jahren immer ohne Gegenstimmen durch. Das hat ein Stück weit sicher damit zu tun, dass die Familie die Mehrheitsverhältnisse besitzt“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 2).

„Der formelle Teil von der GV ist natürlich kurz und meistens kann man das Protokoll schon mitnehmen. Das ist jetzt nicht der grosse Teil. Aber wir versuchen dann jeweils schon noch, irgendein Konzept vorzustellen, oder so etwas“ (Experte_KS07, 2022, Pos. 17).

oder sogar nur im Rahmen der Jahresabschluss Besprechung mit dem Treuhänder stattfindet (Experte_TS02, 2022, Pos. 43 - Pos. 46).

Informationsfluss Aktionariat

Im Kontrast zu obigen Erkenntnissen wurde jedoch auch die aktive Information des Aktionariates durch den Geschäftsführer erwähnt, welche im Rahmen der Aktionärsversammlung erfolgt (Experte_KS07, 2022, Pos. 16 - Pos. 17). Andere Ansichten sahen die diesbezügliche primäre Zuständigkeit beim Verwaltungsratspräsidenten.

³³⁰ Siehe Interviews: Experte_KS02, Experte_KS4.

³³¹ Obwohl die Aktionärsversammlung in der Übersichtsdarstellung (siehe Kapitel 1.4.4 in den Anlagen), welche zur Einstiegsfrage gezeigt wurde, prominent dargestellt war.

³³² Siehe Interviews: Experte_KS01, Experte_KS05, Experte_KS08.

„Das ist dann halt schon die Aufgabe des Verwaltungsratspräsidenten, die Aktionäre zu informieren [...]“ (Experte_KS06, 2022a, Pos. 9).

Ein Experte erwähnte in diesem Zusammenhang, dass der Jahresabschluss seine Sprache sei, wie er mit den Aktionären kommuniziere (Experte_KS03, 2021, Pos. 68).

Organisation und Führung der Versammlung

Konkrete Aspekte der Versammlungsführung kamen kaum zur Sprache. So wird es als wichtig angesehen, dass eine gewisse Konstanz existiert und dass keine Überraschungen präsentiert werden müssen (Experte_KS03, 2021, Pos. 2). Dabei wird auch auf den Ablauf geachtet.

„Und ich führe auch jedes Jahr genau gleich durch den Abschluss durch. Ich erkläre die Auffälligkeiten, zeige, wo wir gut gearbeitet haben, und wo wir mehr Aufwand hatten, weniger Aufwand hatten und warum war das so“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 68).

Ein weiterer Experte konkretisierte und betonte, dass die Führungsrolle dem Verwaltungsratspräsidenten obliegt.

„Wer steuert die Generalversammlung? Es ist der VRP. Und derjenige, der steuert, sagt, wie der Hase läuft (...) oftmals“ (Experte_KS06, 2022a, Pos. 11).

Der gleiche Experte betonte ferner, dass er es als unhaltbar empfindet, wenn Aktionäre versuchen, in das operative Geschäft einzugreifen, und damit die Zuständigkeiten und Hierarchien missachten (Experte_KS06, 2022a, Pos. 11).

Ein Experte erwähnte, dass in seinem Unternehmen der Verwaltungsratspräsident, die Geschäftsleitung und das Marketing in die Organisation der Generalversammlung involviert sind (Experte_TS07, 2022, Pos. 68 - Pos. 69).

Die Zusammenhänge zu vorgenannten Ausführungen werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

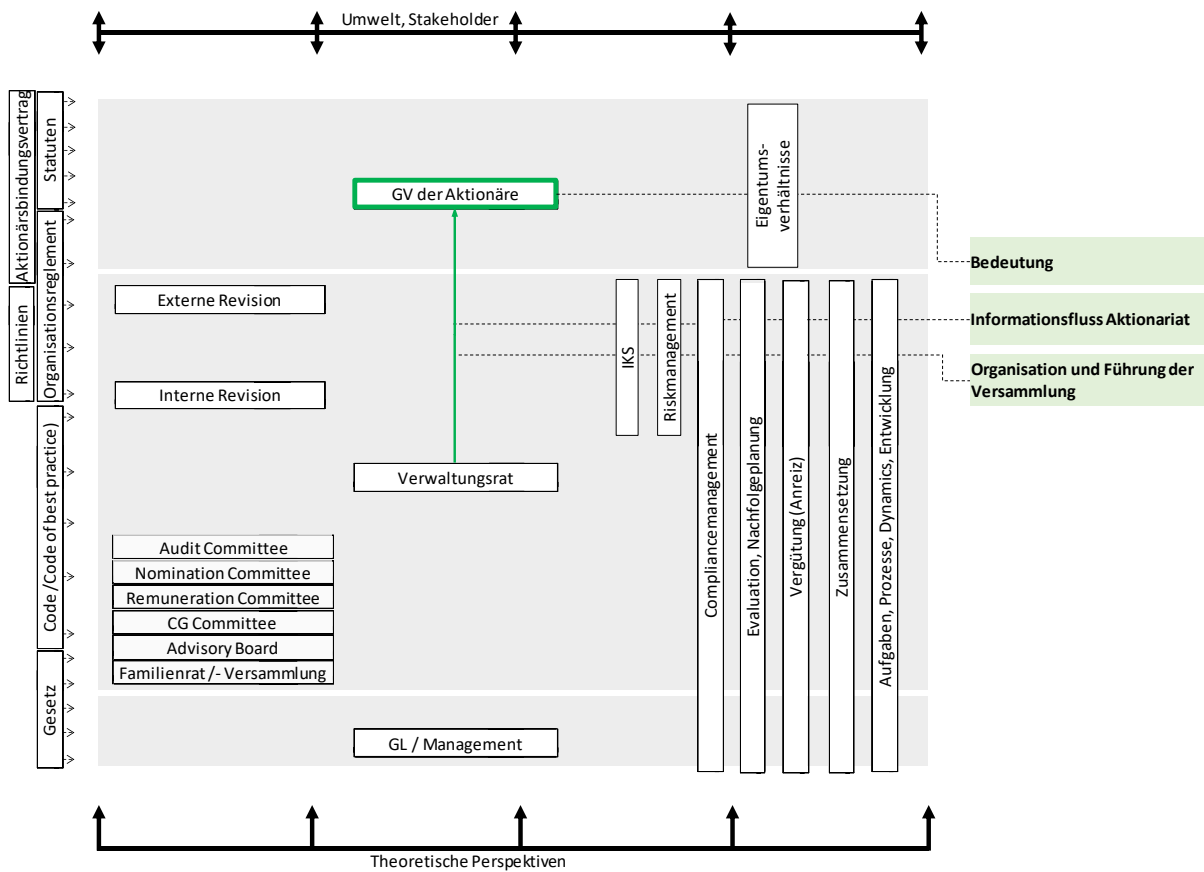


Abbildung 19: Empirisch begründete Zusammenhänge/Subkategorien zur Kategorie ‚Aktionärsversammlung‘. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.2.2.1.3 Verwaltungsrat

In diesem Kapitel wird ausschliesslich empirisches Datenmaterial in Bezug auf strukturelle Aspekte des Verwaltungsrates dargelegt. Die inhaltlichen Aspekte zum Verwaltungsrat werden im Bereich der inhaltlichen Dimensionen³³³ erläutert.

Beschränkte Wirkung

Auch wurden Andeutungen gemacht, dass die Wirkung des Verwaltungsrates im jeweiligen Kontext beschränkt ist. Begründet wurde dies mit den minimalen Risiken.

„Wir haben einen Verwaltungsrat, in welchem auch Externe sind, also es sind nicht nur die Shareholders. Aber ich muss jetzt sagen, ja, die Wirkung ist beschränkt, weil wir auch

³³³ Siehe Kapitel 2.2.2.2.1 im empirischen Teil.

nicht wahnsinnig viel Risiken haben, dass hier Corporate-Governance-technisch etwas schief laufen müsste“ (Experte_KS02, 2021, Pos. 9).

„Nein, ich sage bei der Firma xy (Anonymisierung) ist mein VR-Mandat eine, ich sag jetzt einmal, eine reine Platzhalter-Thematik, um/ nein es ist es ja nicht in dem Sinn/ aber durch das, dass wir kaum Personal in dieser Gesellschaft haben, sind so die wesentlichen Risiken oder Verantwortungen, welche man als Verwaltungsrat auch trägt, sind ja wie gar nicht vorhanden“ (Experte_KS04, 2021a, Pos. 10).

Weitere Aussagen von Experten deuteten darauf hin, dass der Verwaltungsrat bis vor kurzem kaum eine Wirkung entfaltet hat,

„Haben parallel dazu angefangen, den Verwaltungsrat irgendwo zu generieren. Das war jedoch ein Thema, kann ich sagen (...) bis etwa ins Jahr 2019 bin ich nicht selber Verwaltungsratspräsident gewesen, sondern noch einer der Senioren. Das hat einfach nicht geklappt. Man hat zwar irgendwelche Sitzungen gehabt, aber es war an sich kein Rechtsraum und nichts. Man ist etwas zusammen gesessen“ (Experte_TS01, 2022, Pos. 3).

oder lediglich aufgrund der gesetzlichen Vorgaben installiert worden ist,

„Den Verwaltungsrat hat es damals schon gebraucht. Den hat man angeben müssen“ (Experte_KS08, 2022, Pos. 3).

oder in den Subeinheiten unter der Holding nur auf dem Papier existiert

„Und in der Firma xy (Anonymisierung) und der Firma xy2 (Anonymisierung) habe ich einen VR, welcher auf dem Papier besteht“ (Experte_TS08, 2022, Pos. 18).

Ausprägungen bezüglich der Zusammensetzung

Innerhalb der Antworten der Experten bezüglich der Zusammensetzung des Verwaltungsrates waren Aspekte der Repräsentation wie der Eigentümerschaft oder weiterer Stakeholder, von grosser Bedeutung.

„Es ist ja jetzt schon nicht so, dass ich im Verwaltungsrat, weil ich die Mehrheit verrete, einfach frei entscheiden kann“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 18).

„Da sind wir in der Minderheit und da haben wir gesagt, dass wir einen ausgewogenen Verwaltungsrat haben möchten. Dann haben wir einen neutralen Verwaltungsrat, einen des einen Aktionärs – vom Mehrheitsaktionär – und einen von uns, als Minderheitsaktionär“ (Experte_KS06, 2022a, Pos. 27).

„Was bei uns von der Konstellation ist: Bei uns ist eigentlich grundsätzlich die Inhaberschaft gesetzt als Verwaltungsrat“ (Experte_TS01, 2022, Pos. 3).

Ebenfalls zentral im Kontext der Zusammensetzung des Gremiums sind die Kompetenzen der Mitglieder des Verwaltungsrates,

„Dann weiter Diversität (...), ja, wir haben den Anspruch, dass jemand ein allgemeines Verständnis mitbringt zur Führung eines Unternehmens“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 58).

„Gerade wenn es darum geht, die Hypothek zu verlängern oder ein Devisen-Termingeschäft zu machen und um Verträge abzusichern, bin ich einfach froh, wenn ich mich nicht selber in alle Tiefen von dieser Problematik einarbeiten muss. Das dritte Thema – das Bauen – Landerwerb, da bin ich eigentlich froh, wenn ich jemanden an Bord habe, der ein architektonisches Verständnis hat. Wenn jemand von diesen gehen würde, würde ich diese fragen, ob sie jemanden kennen, der sie ersetzen könnte“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 58).

wie auch deren Unabhängigkeit und allfällige Interessenkonflikte.

„Das ist halt immer so ein Spagat, ob der Aktionär Leute einsetzt in der Mehrheit und das Geschäft steuert oder ob man auch Unabhängige hat, welche einfach nur einen Hut aufhaben, und zwar denjenigen des Geschäftes selber“ (Experte_KS06, 2022a, Pos. 47).

„Und hier gibt es auch oder hat es natürlich gewisse Interessenkonflikte gegeben“
 (Experte_TS01, 2022, Pos. 43).

Ergänzend wurden sowohl Aspekte bezüglich des bewussten Umgangs mit familiären Konstellationen (Experte_KS04, 2021a, Pos. 30) als auch bezüglich übergeordneter Regelungen im Rahmen eines Investment-Agreements erwähnt (Experte_KS06, 2022a, Pos. 3).

Die Zusammenhänge zu vorgenannten Ausführungen werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

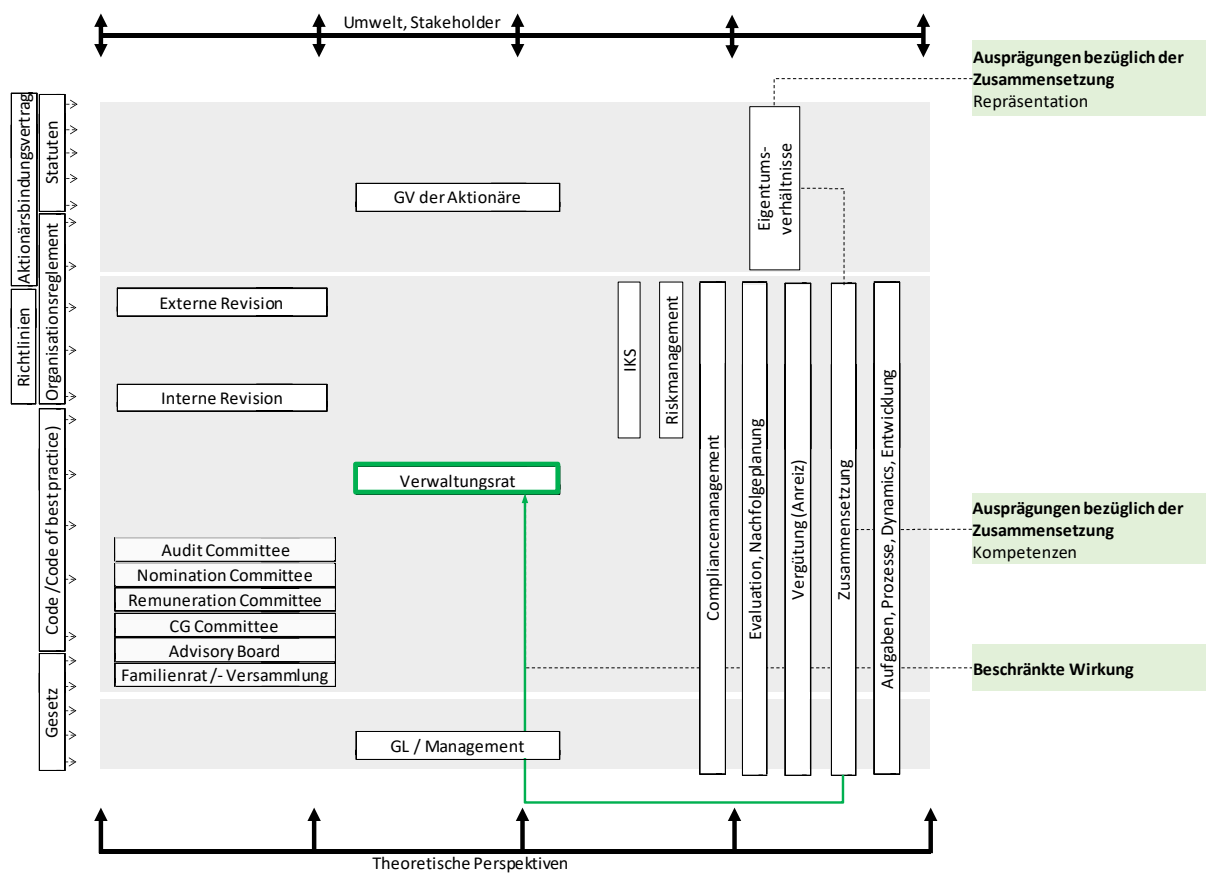


Abbildung 20: Empirisch begründete Zusammenhänge/Subkategorien zur Kategorie ‚Verwaltungsrat‘³³⁴. (Quelle: Eigene Darstellung).

³³⁴ Der Zusammenhang zwischen den Eigentumsverhältnissen und der Zusammensetzung des Verwaltungsrates wurde bereits in Kapitel 3.1.1.1 des empirischen Teils aus Sicht der Eigentumsverhältnisse dargestellt. Hier wird dieser identische Zusammenhang der Vollständigkeit halber aus Sicht des Verwaltungsrates nochmals dargestellt.

2.2.2.1.4 Revision intern

Die interne Revision kam bei den untersuchten Firmen kaum zum Einsatz.

„Eine interne Revisionsstelle in dem Sinne, welche ihn überwachen würde, gibt es nicht. Nein, das ist wirklich im Duo Geschäftsleiter/Geschäftsführer und Finanzchef, die schauen einander gegenseitig auf die Finger, aber ansonsten ist die Firma zu klein für das“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 2).

„Dann Revision, interne Revision, ist von der Grösse her nicht relevant“ (Experte_KS07, 2022, Pos. 3).

2.2.2.1.5 Revision extern

Die externe Revision spielte im Gegensatz zur internen Revision in den untersuchten Firmen eine zentralere Rolle und wurde explizit als Element im Zusammenhang mit der Aufsichtsfunktion des Verwaltungsrates genannt (Experte_KS07, 2022, Pos. 50).

Einsatz aufgrund gesetzlicher Vorgaben

Auch geht aus den Äusserungen hervor, dass die gesetzlichen Vorgaben einen Einfluss darauf haben, ob und wie die externe Revision zum Einsatz kommt.

„Ja selbstverständlich das, was wir als gesetzliche Auflagen haben mit dem VR, externe Revision. (...) Wir haben erst seit etwa drei Jahren ein IKS“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 6).

„Dann die Revisionen, Audits, das ergibt sich eigentlich in der Grösse des Geschäftes“ (Experte_KS06, 2022a, Pos. 5).

Anforderungen und Impulse seitens der Revision

Aus der Analyse geht hervor, dass die Revision auf unterschiedliche Aspekte oder Neuerungen aufmerksam gemacht hat.

„Dann kommt noch die Revision. Es gibt, glaube ich, gerade das Revisionsthema bezüglich IT, gibt es eine neue Forderung, soviel ich weiss, (...) im Thema IT ein weiteres Kontrollinstrument anwenden zu müssen“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 111).

Die Ansichten bezüglich dieser Inputs waren jedoch divergent. Während diese durch einen Experten als hilfreich empfunden wurden (Experte_KS07, 2022, Pos. 39), störte sich ein anderer Experte daran, dass durch weitere Auflagen, welche durch die Revision überwacht werden, der Aufwand steigt (Experte_KS01, 2021, Pos. 111).

Nach Ansicht eines weiteren Experten war es im Fall seiner Firma den Impulsen seitens der Revision zu verdanken, dass die Thematik der CG überhaupt erst aktiv bearbeitet wurde (Experte_KS04*, 2021b, Pos. 6). Demgegenüber wurde von einem Experten erwähnt, dass die Revision keine Empfehlungen bezüglich der CG abgegeben hat (Experte_TS04, 2022, Pos. 32).

Revision als Anlaufstelle für Fragen

Neben der eigentlichen Revisionstätigkeit scheint die externe Revision auch eine Anlaufstelle für Fragen seitens der Unternehmen zu sein, sei es, weil sich eine Firma weiterentwickeln will

„Das ist mittlerweile eine gewisse Firmenkultur geworden, welche wir uns wirklich auch sagen – gerade mit der Revisionsstelle: ‚Sagt uns, was müssen wir noch machen?‘ So eine Anlagenkartei für die Maschinen war so ein Thema und so weiter einfach solche Dinge. Wir versuchen dann einfach, das Know-how von denen bei uns in die Firma reinzubringen und das nachher selber zu bewirtschaften“ (Experte_TS01, 2022, Pos. 33).

oder bezüglich konkreter Fragestellungen.

„Der Finanzchef hat diesbezüglich etwas mitgebracht, Wissen, welches das IKS anbelangt, und generell arbeiten wir in diesem Thema mit der externen Revision zusammen, welche uns punktuell begleitet und auf Dinge hinweist [...]“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 10).

Unterstützung in Aufsichtsfunktion

Des Weiteren wird die externe Revision als eine Unterstützung für die Aufsichtsfunktion gesehen (Experte_TS06, 2022, Pos. 40).

Verlängerter Arm der Aufsichtsbehörde

Eine der untersuchten Firmen war als Finanzdienstleister der Aufsicht einer übergeordneten Aufsichtsbehörde unterstellt, wodurch zusätzliche Vorgaben existierten, beispielsweise dass

spezifische Reglemente im Falle einer Neuerstellung oder Änderungen einer externen Abnahme bedürfen (Experte_TS07, 2022, Pos. 8).

Die Zusammenhänge zu vorgenannten Ausführungen werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

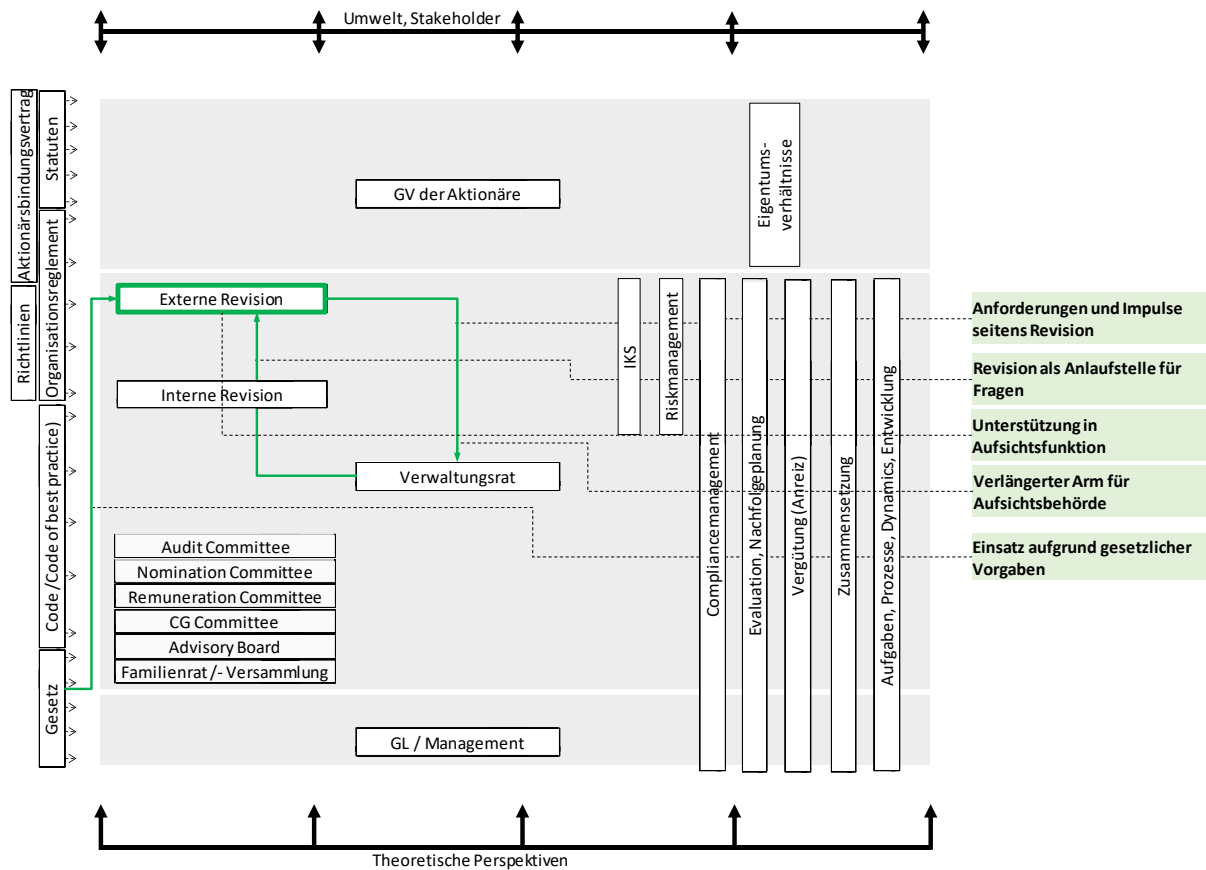


Abbildung 21: Empirisch begründete Zusammenhänge/Subkategorien zur Kategorie ‚Externe Revision‘. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.2.2.1.6 Ausschüsse

Keine Ausschüsse im Einsatz

Bei vielen der untersuchten Firmen wurden keine Ausschüsse zum Einsatz gebracht.

„Nein, es gibt keine Ausschüsse“ (Experte_KS04, 2021a, Pos. 4).

„Wir haben keine Committees“ (Experte_TS08, 2022, Pos. 2).

Vereinzelt wurde – trotz explizit vorhandenen Wissens – aufgrund der kleinen Firmengrösse auf den Einsatz von Ausschüssen verzichtet.

„Bis jetzt haben wir bei diesen beiden Gesellschaften in der Form noch nicht Ausschüsse benötigt. Dies, weil wir relativ kleine überschaubare Firmen sind. In den grösseren Firmen, in welchen ich ebenfalls drin bin, haben wir natürlich Ausschüsse“ (Experte_KS06, 2022a, Pos. 5).

Situative Unterstützung und Ausschüsse

In einer Firma arbeitete ein Gremium, welches nicht formell benannt war und sich ausschliesslich am Jahresanfang mit dem Jahresabschluss des abgeschlossenen Geschäftsjahres befasste. In der gleichen Firma gab es kontextbezogen Ausschüsse, welche situativ im Rahmen von Projekten zum Einsatz kommen (Experte_KS03, 2021, Pos. 2). In weiteren Firmen wurde Unterstützung nicht in Form von Ausschüssen, sondern von Personen zu spezifischen Themen hinzugezogen (Experte_KS05, 2021, Pos. 31; Experte_KS08, 2022, Pos. 3). Für solche spezifischen Unterstützungen kamen sowohl Treuhänder (Experte_KS05, 2021, Pos. 41) als auch Juristen (Experte_KS02, 2021, Pos. 29) zum Einsatz. In einem Unternehmen aus der Finanzbranche waren mehrere Ausschüsse aufgrund von Vorgaben fest installiert (Experte_TS07, 2022, Pos. 4). Ebenfalls besonders zu erwähnen ist die Situation in vorgenanntem Unternehmen, bei welchem die interne Revision dauerhaft an eine externe Firma ausgelagert wurde (Experte_TS07, 2022, Pos. 38).

Diversifikation und Wissenserweiterung

Eine Firma hat als Ergänzung zum Verwaltungsrat bewusst einen Beirat installiert.

„Und was wir aber machen, ist, dass wir den Verwaltungsrat ergänzen mit Beiräten. Die sind nicht stimmberechtigt, sondern die sind dazu da, um uns zu spiegeln, fordern, fördern [...]“ (Experte_TS01, 2022, Pos. 3).

Durch die Bildung dieses Beirates wurde eine Diversifikation angestrebt, mit dem Ziel, das bestehende Wissen des Verwaltungsrates zu ergänzen (Experte_TS01, 2022, Pos. 69), indem spezifische Kompetenzen gesucht wurden (Experte_TS01, 2022, Pos. 41).

Die Zusammenhänge zu vorgenannten Ausführungen werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

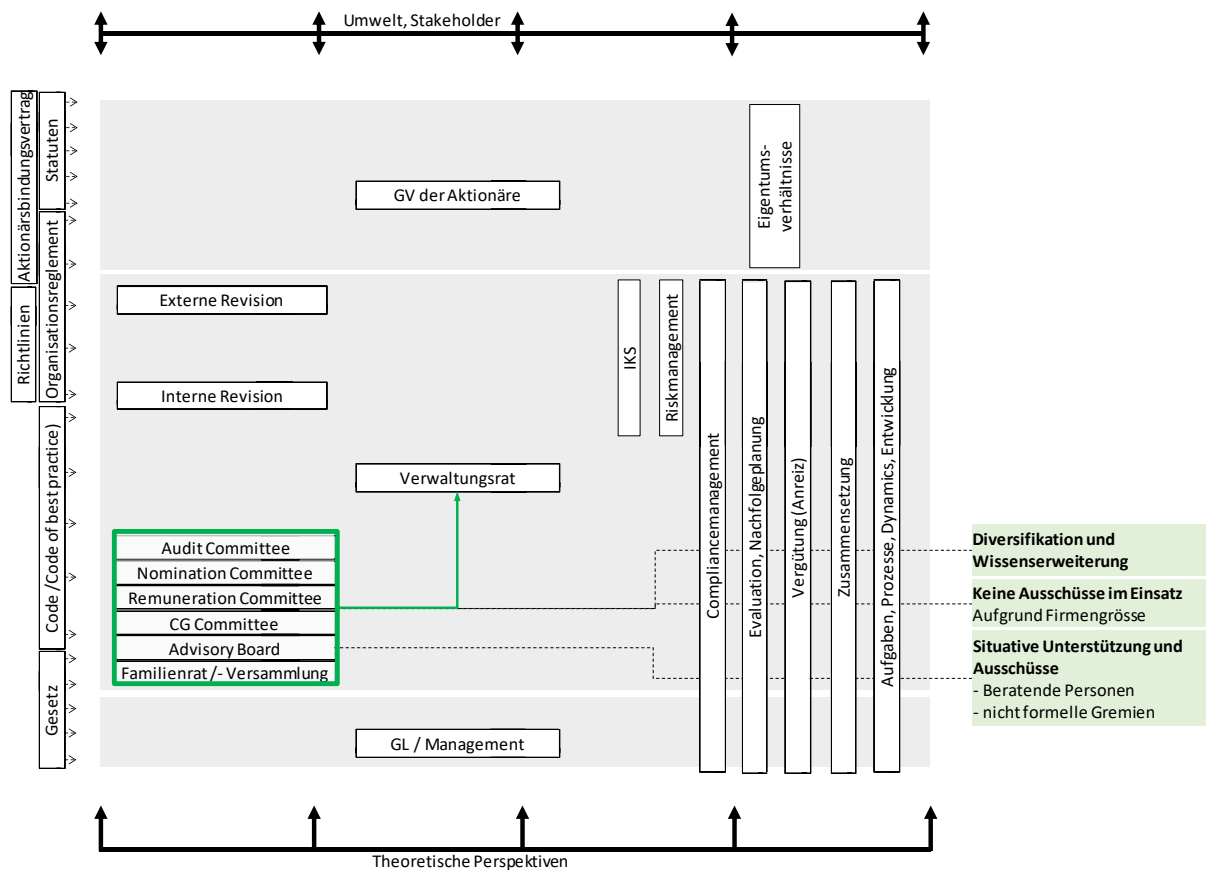


Abbildung 22: Empirisch begründete Zusammenhänge/Subkategorien zur Kategorie ‚Ausschüsse‘. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.2.2.1.7 Geschäftsleitung

Aufgaben und Tätigkeiten der Geschäftsleitung

Die Auswertungen zeigen, dass die Aufgaben der Geschäftsleitung im Bereich der CG mannigfaltig sind. Während ein Experte Beispiele im Bereich des IKS nannte, für welches die Geschäftsleitung die Risikobewertung und die Ableitung von Massnahmen vornimmt (Experte_KS04*, 2021b, Pos. 2), führten weitere Experten die Umsetzung der Vorgaben des Verwaltungsrates über die Budgeteinhaltung, die Entwicklung neuer Geschäftsfelder (Experte_KS06, 2022a, Pos. 9) wie auch die vorbereitenden Tätigkeiten im Strategieprozess an (Experte_KS07, 2022, Pos. 52).

Zu den weiteren Aufgaben gehörten einerseits vorbereitende Tätigkeiten im Kontext der Verwaltungsratssitzung

„Bei uns ist es so, dass der Geschäftsführer mit einem Traktandenvorschlag kommt. Wir haben eine Standard-Traktandenliste. Er kommt mit den Traktanden-Vorschlägen. Diese werden dann durch mich als Präsident reviewt und ich sage dann: ‚O. k. und ich habe dann noch den und den Input, ja diese Traktandenliste kann man so versenden, ich will von dir die und die und die Unterlagen vorbereitet haben.‘ Er schickt mir diese dann auch vorab zu, um diese zu reviewen. Und dann sage ich: ‚O. k. jetzt haben wir das Paket zusammen, morgen verschicken wir die Einladung für die Verwaltungsratssitzungen‘“
(Experte_KS06, 2022a, Pos. 53).

wie auch inhaltliche Tätigkeiten in Form von Berichten an der Aktionärsversammlung (Experte_KS07, 2022, Pos. 17).

Abgrenzung der Zuständigkeiten

Während die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat teils eng zusammenarbeiteten,

„So die zentralen Abläufe bei uns wie Montageprozess, Einkaufsprozess, da sind wir dabei, und zwar so dabei, dass wir mitwirken. Von dem her ist es eine sehr enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung, wodurch es für die Geschäftsleitung auch entsprechend herausfordernd ist“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 12).

wurden in anderen Firmen bewusst Trennungen zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung angestrebt.

„Das haben wir natürlich total umgeändert. Der Verwaltungsrat ist in die strategische, normative Ebene hinauf und hat durch das natürlich vieles besser regeln müssen im Organisationsreglement et cetera – all die Thematiken. Und ich als Geschäftsführer habe durch das natürlich auch eine andere Funktion bekommen, als mein Vorgänger und musste dann die Geschäftsleitung auch nachziehen und auch die, welche sehr operativ sind, mussten sich mit Dingen auseinandersetzen, was sie bisher nicht mussten. Aber äusserst spannend“ (Experte_KS04, 2021b, Pos. 8).*

Weitere Äusserungen zeigten eine Unterscheidung in strategische Zuständigkeiten, welche beim Verwaltungsrat liegen (Experte_KS06, 2022a, Pos. 9), und operative Tätigkeiten, welche der Geschäftsleitung zugeordnet wurden (Experte_KS07, 2022, Pos. 80).

Anreize und Beteiligungen

Bei mehreren Firmen war die Geschäftsleitung am jeweiligen Unternehmen beteiligt. In einem Fall wurde mit der Beteiligung das Ziel verfolgt, eine Fachkraft an das Unternehmen zu binden (Experte_KS07, 2022, Pos. 25), und in einem weiteren Fall wurde in der Beteiligung eine motivierende Komponente gesehen.

„Ja, der Geschäftsleiter, er hat zehn Prozent von den Aktien vor etwa zehn Jahren einmal gekauft. Er hat in dem Sinn ein gewisses Eigeninteresse“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 12).

Spannungsfeld zwischen Vertrauen / Freiraum und Kontrolle

Ein Experte erwähnte explizit, dass aufgrund historischer Entwicklungen ein professioneller Geschäftsführer eingestellt wurde und der Verwaltungsrat zum Kontrollorgan geworden ist (Experte_KS03, 2021, Pos. 18). Zudem betonte er, dass aufgrund der Abhängigkeit vom Geschäftsführer die Kontrolle schwer umzusetzen ist (Experte_KS03, 2021, Pos. 40) und deshalb eine Vertrauensbasis gegeben sein muss.

„Es funktioniert gut, wie gesagt, es basiert auf einem sehr grossen Vertrauensbonus, welchen der Verwaltungsrat der Geschäftsführung gibt. Und ich bin der Meinung, es funktioniert nicht anders“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 74).

Auch wurde das Thema adressiert, dass die Geschäftsleitung dem Verwaltungsrat nicht immer alles erzählt (Experte_KS03, 2021, Pos. 34) und damit der Verwaltungsrat in einem Abhängigkeitsverhältnis steht (Experte_KS03, 2021, Pos. 40).

Ein weiterer Experte erachtete eine zu kritische und von Misstrauen geprägte Haltung gegenüber der Geschäftsleitung als kontraproduktiv (Experte_KS06, 2022a, Pos. 49).

Die Zusammenhänge zu vorgenannten Ausführungen werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

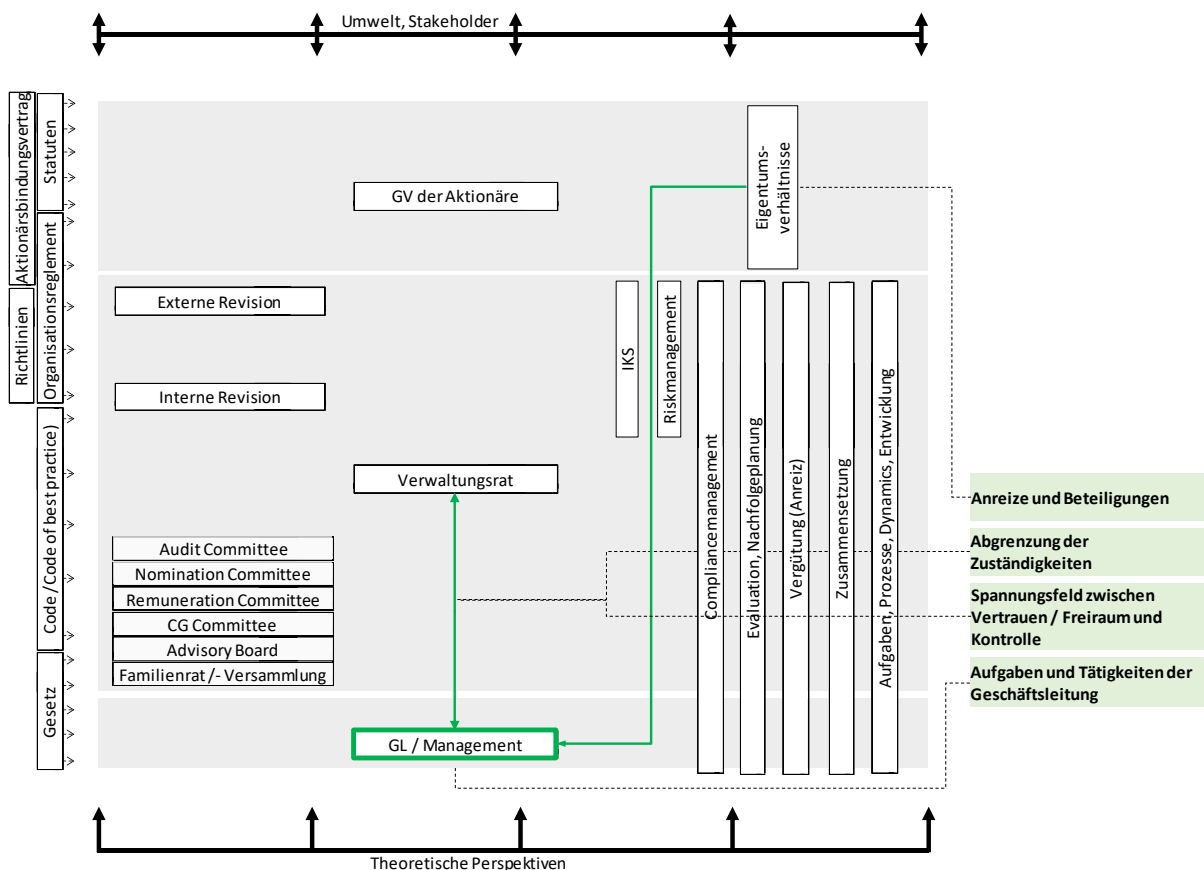


Abbildung 23: Empirisch begründete Zusammenhänge/Subkategorien zur Kategorie ‚Geschäftsleitung‘. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.2.2.2 Inhaltliche Dimensionen

In diesem Kapitel werden die inhaltlichen Dimensionen dargelegt.

2.2.2.2.1 Boardbezogene Aspekte

Die Zusammenarbeit des Verwaltungsrates

Die Auswertung des Datenmaterials zeigt, dass teils auch ein Bewusstsein darüber existierte, dass die Zusammensetzung des Verwaltungsrates einen relevanten Einfluss auf dessen Arbeit hat. Während bei solchen Firmen auf Aspekte bezüglich Kompetenzen innerhalb des Gremiums geachtet wurde,

„Einer mit technischem Fokus, vielleicht einen mit einem legal Fokus, der andere mit einem finanzwirtschaftlichen Fokus. Es ist schon wichtig, dass man eine ausgewogene Zusammenstellung hat“ (Experte_KS06, 2022a, Pos. 71).

„Ich glaube, je mehr man Kompetenzen im Verwaltungsrat hat – also ich sage jetzt Kompetenzen, welche dem Geschäft nützlich sind –, desto wertvoller ist die Arbeit des Verwaltungsrates“ (Experte_KS07, 2022, Pos. 56).

gingen andere auch weiter und achteten auf zwischenmenschliche Aspekte, um die Zusammenarbeit des Gremiums zu beeinflussen, oder waren sich zumindest über deren Wirkung bewusst.

„Die ist extrem wichtig. Das ist das A und O in meinen Augen. Je nachdem, wenn man Streit hat, wenn man sich uneinig ist, wenn man politische Diskussionen hat, ob man verschiedene Familienteile hat, welche versuchen, Einfluss zu nehmen. Dann ist das eine Katastrophe“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 52).

„Man sollte als Team agieren, aber als Team, welches sich gegenseitig herausfordern kann. Gegenseitig bedeutet auch, dass ich als Geschäftsführer nicht Angst haben muss, wenn ich dem Verwaltungsrat eine kritische Frage stelle oder auch sage: ‚Da bin ich nicht eurer Meinung‘. Was man im Normalfall in einer Hierarchie nicht unbedingt macht, aber das ist enorm wichtig, so glaube ich“ (Experte_KS04*, 2021b, Pos. 58).

Ebenfalls ist festzustellen, dass innerhalb der untersuchten Firmen der Verwaltungsrat ein harmonisches und sachlich arbeitendes Gremium war,

„Es gibt selbstverständlich einen Verwaltungsrat, ja – dort bin ich der Präsident schon seit Jahren und das ist ein sehr harmonisches Gremium“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 2).

„Wir haben jetzt nicht einfach einen, der einmal im Jahr in einen VR reinsitzt oder ein Shareholder-Meeting macht und dann irgendwelche komischen Fragen stellt. Es ist wirklich ein Miteinander, das ist eine gute Sache“ (Experte_KS02, 2021, Pos. 17).

dass aber auch Konstellationen bestanden, in welchen offen kommuniziert wurde und der konstruktive Konflikt möglich war.

„Grundsatz eins ist, wir müssen zusammen harmonieren. Und harmonieren heisst ganz klar, wir haben Verständnis für die andere Meinung. Ist so einfach gesagt. Man geht kollegial miteinander um, man hat nicht die gleiche Meinung, man sagt sie offen und ehrlich“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 58).

„Ich bin der Meinung, dass die Streitkultur in einem VR gelebt werden muss“ (Experte_KS06, 2022a, Pos. 85).

Verwaltungsratssitzungen

Die jährlichen Planungsstrukturen unterschieden sich in den untersuchten Firmen wesentlich. Sie reichten in einem Extremfall von keinen formellen Sitzungen (Experte_TS02, 2022, Pos. 41 - Pos. 42) oder einer minimalen Planung, welche an der letzten Sitzung anknüpft,

„Wir haben unsere Themen und machen, basierend auf den besprochenen Themen der letzten Sitzung, ein Vorprotokoll“ (Experte_KS05, 2021, Pos. 53).

bis hin zu einem Führungskalender. Auch die Führungskalender unterschieden sich dabei deutlich und wiesen ein Spektrum von einem regelmässigen Thema (Experte_KS03, 2021, Pos.

44) über die Erfüllung der Erwartungen seitens der Revision (Experte_KS01, 2021, Pos. 44) bis hin zu einer detaillierten Jahresplanung (Experte_KS06, 2022a, Pos. 61) auf.

Der Ablauf der jeweiligen inhaltlichen Planung der Traktandenliste wurde in den meisten untersuchten Firmen in enger Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsratspräsidenten und dem Geschäftsführer (Experte_KS03, 2021, Pos. 42) oder einem Sekretär koordiniert

„[...] das Ganze läuft grundsätzlich über mich und über den Sekretär, den wir haben. Das ist der Leiter von den zentralen Diensten. Und wir zwei bauen das auf“ (Experte_TS01, 2022, Pos. 47).

und wurde in einzelnen Firmen durch die Mitglieder des Verwaltungsrates ergänzt (Experte_TS05, 2022, Pos. 91 - Pos. 92).

Zentrale Aspekte sind dabei unter anderem: Vorbereitungen Jahresabschluss zwecks Einflussnahme durch den Verwaltungsrat (Experte_TS07, 2022, Pos. 67), Geschäftsverlauf, Personelles, Investitionen, Projekte (Experte_KS03, 2021, Pos. 42) wie auch Strukturierungen in Entscheidungs- und Informationstraktanden (Experte_KS04*, 2021b, Pos. 42), Pendenzenbearbeitungslisten (Experte_TS05, 2022, Pos. 90) bis hin zu situativen Anpassungen der Traktandenliste (Experte_KS01, 2021, Pos. 40). Im Gegenzug dazu haben vereinzelte Experten auch angedeutet, dass keine formellen Verwaltungsratssitzungen stattfinden (Experte_KS04, 2021a, Pos. 10) oder diese durch den Treuhänder geplant wurden (Experte_KS08, 2022, Pos. 55).

Die Aufgaben des Verwaltungsratspräsidenten

Zu den Aufgaben des Verwaltungsratspräsidenten gehören in den untersuchten Firmen die Führung der Geschäftsleitung,

„Die Führung der Geschäftsleitung, die läuft im Wesentlichen über mich [...]“
(Experte_KS03, 2021, Pos. 2).

die Leitung der Generalversammlung

„Wer steuert die Generalversammlung? Es ist der VRP“ (Experte_KS06, 2022a, Pos. 11).

wie auch die Gestaltung der Zusammensetzung des Verwaltungsrates, soweit dies möglich ist (Experte_KS06, 2022a, Pos. 75).

Ebenfalls zu erwähnen ist, dass einzelne Experten ihre Funktion als Verwaltungsratspräsident nicht formell ausfüllten (Experte_KS04, 2021a, Pos. 10) oder sich noch in einem Lernprozess befanden (Experte_KS05, 2021, Pos. 47) während andere einen professionellen Umgang etabliert haben und mindestens einmal pro Woche in Kontakt mit der Geschäftsleitung sind (Experte_TS05, 2022, Pos. 16).

Zusammenspiel und Abgrenzungen

Neben den Firmen, bei welchen aufgrund der Personalunion keine klaren Grenzen ersichtlich sind (Experte_TS02, 2022, Pos. 11 - Pos. 14), gab es in anderen untersuchten Firmen formelle Regelungen, welche die Zuständigkeiten des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung ordneten. So wurden teils entsprechende Regelungen über ein Pflichtenheft erlassen.

„Also grundsätzlich alles, was der Verwaltungsrat nicht macht, geht in die Kompetenzen oder das Pflichtenheft der Geschäftsleitung“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 26).

Von weiteren Experten wurde genannt, dass entsprechende Vorgaben über das Organisationsreglement im Allgemeinen (Experte_KS07, 2022, Pos. 80), aber auch die Finanzkompetenzen im Spezifischen geklärt werden (Experte_KS04*, 2021b, Pos. 74).

Im Gegensatz dazu war jedoch auch bei einer Vielzahl der untersuchten Firmen keine klare diesbezügliche Trennung der Zuständigkeiten vorzufinden (Experte_KS04, 2021a, Pos. 74) und so kam es beispielsweise vor, dass der Verwaltungsrat zugleich operativ tätig war.

„Unser Anspruch als Verwaltungsrat ist derjenige, dass wir sehr tief in den Aufgaben der Geschäftsleitung mitwirken“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 12).

„Ja, das ist halt, Sie können jetzt sagen Corporate-Governance-mässig nicht so ausgegoren, wir haben halt hier eben auch/ da die meisten, welche im VR arbeiten, auch

im operativen Betrieb drin sind, ist es jetzt noch schwierig zu sehen, welchen Hut sie gerade aufhaben“ (Experte_KS02, 2021, Pos. 69).

Teilweise bestand ein diesbezügliches Bewusstsein und es wurden Anstrengungen unternommen, die Situation zu verbessern.

„Und wir haben jetzt gerade entschieden, dass alle von uns eine Weiterbildung machen müssen in diesem Jahr – obligatorisch. Damit wir die Flughöhe erhöhen können“ (Experte_TS01, 2022, Pos. 9).

Ein Experte ergänzte das Themengebiet um den Aspekt der steigenden Komplexität bezüglich organisatorischer Gebilde.

„Noch spannender wird es, wir haben natürlich Gesellschaften, bei welchen wir beteiligt sind, ich ebenfalls Geschäftsführer bin, aber noch andere Verwaltungsräte dabei sind und ich zum Beispiel als Geschäftsführer Leistungen einkaufe bei der Firma xy2 (Anonymisierung), also/ (lacht)“ (Experte_KS04, 2021a, Pos. 10).

Ein anderer Experte erweiterte die diesbezügliche Betrachtung um den Aspekt, eine vernünftige Balance zwischen Nähe und Distanz zu den Mitarbeitern zu finden, ohne die Geschäftsleitung zu umgehen (Experte_TS05, 2022, Pos. 19 - Pos. 20).

Abgesehen von wenigen Ausnahmen war die Rolle der Aktionärsversammlung von untergeordneter Bedeutung (Experte_TS05, 2022, Pos. 31 - Pos. 34).

Interaktion mit externen Impulsgebern

Externe Fachpersonen spielten auch in den untersuchten Firmen eine bedeutende Rolle. Wenn es darum ging, externe Impulse zu erhalten, wurden der jeweilige Treuhänder, die Revisionsstelle

„Das war quasi ein Impuls, auch aus steuerlichen Gründen, dass das geschickt wäre, das so zu machen. Treuhänder spielen dabei auch immer wieder mal eine Rolle, auch aus der rechtlichen Sicht“ (Experte_KS05, 2021, Pos. 41).

„Aber letztendlich entscheiden wir, holen uns aber auch immer mal wieder externe Hilfe, eben zum Beispiel von einer Revisionsstelle. Oder von einem dritten Treuhänder, das kann auch mal vorkommen“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 30).

sowie Juristen (Experte_KS04, 2021a, Pos. 30 - Pos. 32) und spezifische Fachunterstützungen genannt (Experte_KS03, 2021, Pos. 26).

Der Beizug externer Unterstützung war jedoch eher situativer Natur und wurde nur bei konkreten Fragestellungen zum Einsatz gebracht (Experte_KS06, 2022a, Pos. 41; Experte_KS08, 2022, Pos. 38 - Pos. 41; Experte_TS01, 2022, Pos. 11).

Einzelne Experten erwähnten, dass sie durch die Mitgliedschaft in einer entsprechenden Gruppierung beispielsweise einem Verband (Experte_TS02, 2022, Pos. 6) oder durch ein spezifisches Netzwerk (Experte_TS03, 2022, Pos. 6) an relevante Impulse gelangen.

Aufbau und Entwicklung des Verwaltungsrates

Beginnend mit dem Aspekt der Rekrutierung kann festgestellt werden, dass das Vorgehen in den untersuchten Firmen unterschiedlich ausgeprägt war. Das diesbezügliche Spektrum reichte vom zufälligen Finden einer geeigneten Person, nachdem eigentlich eine Fachunterstützung gesucht worden war (Experte_KS05, 2021, Pos. 71), über die Suche geeigneter Kandidaten über ein vorheriges Beratermandat, mit dem Ziel, sich gegenseitig kennenzulernen (Experte_KS08, 2022, Pos. 81), bis hin zur gezielten Suche nach spezifischen Kompetenzen (Experte_KS03, 2021, Pos. 53 - Pos. 54) oder Eigenschaften (Experte_TS05, 2022, Pos. 10).

Auch weitere Abhängigkeiten wie Aktienanteile (Experte_KS06, 2022a, Pos. 27) oder Investment-Agreements (Experte_KS06, 2022a, Pos. 3) wurden als Grundlage für den Rekrutierungsprozess genannt.

Ebenfalls wurden im Zusammenhang mit der Rekrutierung von Verwaltungsräten bereits negative Erfahrungen gemacht.

„Und dann ist das natürlich auch immer eine Frage des Findens der geeigneten Personen. Das hat auch sehr stark mit Vertrauen zu tun. Denn wir haben in der Vergangenheit auch nicht so gute Erfahrungen gemacht [...]“ (Experte_KS05, 2021, Pos. 5).

„Aber das ist mir schon passiert nach zwei, drei Jahren, dass man plötzlich gemerkt hat, dass er sich ganz anders entwickelt hat – wie in einer Ehe auch“ (Experte_KS08, 2022, Pos. 81).

Obwohl die Wichtigkeit der Nachfolgeregelung als hoch eingeschätzt wurde (Experte_KS03, 2021, Pos. 2; Experte_KS04*, 2021b, Pos. 78), ist diese Thematik in den untersuchten Firmen kaum oder wenig vorausschauend angegangen worden (Experte_KS05, 2021, Pos. 25). Aus den untersuchten Firmen stechen wenige Firmen hervor, welche sich proaktiv und offen mit der Thematik der Nachfolge auseinandergesetzt haben.

„Wir denken jedoch bereits weiter. Wir denken bereits an die Nachfolge von uns respektive ich explizit von mir“ (Experte_TS01, 2022, Pos. 21).

Die Untersuchung des Einflusses von Anreizsystemen auch auf Stufe des Verwaltungsrates hat zu unterschiedlichen Einschätzungen der Experten geführt. So standen einzelne Experten einer Incentivierung eher skeptisch gegenüber (Experte_KS06, 2022a, Pos. 133). Ein Experte war der Meinung, dass Boni auf Stufe des Verwaltungsrates nicht notwendig seien, und sah einen möglichen Ansatz in der Ausgabe von Aktienanteilen (Experte_KS02, 2021, Pos. 87). Eine pauschale Entlohnung für Verwaltungsräte ist jedoch die bevorzugte Variante (Experte_KS03, 2021, Pos. 86).

Fokus und Ausrichtung der Verwaltungsräte

Der Fokus der Verwaltungsräte war unterschiedlich ausgeprägt. Während in einer Firma die Aktionärsinteressen im Vordergrund standen (Experte_KS01, 2021, Pos. 17 - Pos. 18; Experte_TS06, 2022, Pos. 31 - Pos. 32), wurden von anderen Experten die Überlebensfähigkeit (Experte_KS03, 2021, Pos. 15 - Pos. 16), die Kundeninteressen (Experte_KS05, 2021, Pos. 23), die Interessen der Partner (Experte_KS07, 2022, Pos. 26 - Pos. 27), der Mitarbeitenden (Experte_TS01, 2022, Pos. 18 - Pos. 19) wie auch der Behörden (Experte_TS05, 2022, Pos. 50) und von sozialen Institutionen (Experte_TS07, 2022, Pos. 24) genannt.

Interpretation und Umsetzung der Aufsichtsfunktion

Es kann festgestellt werden, dass die gesetzlich vorgeschriebene Aufsichtsfunktion des Verwaltungsrates eher von untergeordneter Bedeutung war (Experte_KS02, 2021, Pos. 25; Experte_KS04, 2021a, Pos. 45 - Pos. 46) oder aufgrund der Personalunion als schwer umsetzbar eingestuft wurde (Experte_TS01, 2022, Pos. 59). In einzelnen Unternehmen basierte die Aufsichtsfunktion auf einem Vertrauensverhältnis gegenüber der Geschäftsleitung (Experte_KS03, 2021, Pos. 40), weshalb die Rolle als eine Mischung aus Kontrolle und Coaching (Experte_KS03, 2021, Pos. 75 - Pos. 76; Experte_TS06, 2022, Pos. 73 – Pos. 82) interpretiert wurde. Dennoch gab es auch in den untersuchten Firmen Ausprägungen, in welchen der Grossteil der Verwaltungsratsarbeit der Aufsicht zugeschrieben wird (Experte_TS05, 2022, Pos. 110).

Herausforderungen der Verwaltungsratsarbeit

Aus der Analyse geht auch ein Zusammenhang zwischen der Wirkung des Verwaltungsrates und den im Unternehmen vorhandenen Risiken hervor.

„Aber ich muss jetzt sagen, ja, die Wirkung ist beschränkt, weil wir auch nicht wahnsinnig viel Risiken haben, dass hier Corporate-Governance-technisch etwas schief laufen müsste“ (Experte_KS02, 2021, Pos. 9).

Als anspruchsvoll beurteilt wurde im Kontext der Personalunion die Tatsache, sich in die Rolle des Verwaltungsrates und damit des Fragenden einzufinden, wenn man gleichzeitig auch die Rolle der antwortenden Person ausfüllt.

„Das ist mir auch schon an VR-Sitzungen aufgefallen, dass ich mich wie nicht wirklich – also schon etwas besser – auf die reine Sicht des VR zu stellen und so quasi einfach die Fragen zu stellen“ (Experte_KS05, 2021, Pos. 97).

Die Distanz zum Geschäft aufgrund der punktuellen Tätigkeit des Verwaltungsrates wurde ebenfalls als herausfordernd eingeschätzt.

„Also wie gesagt, der VR ist eigentlich mit vier Sitzungen im Jahr im Standard sehr weit weg vom Geschäft. Das Vertrauen liegt sehr stark beim Geschäftsführer“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 70).

Explizites Wissen

Aus den Aussagen der Experten kann entnommen werden, dass sowohl die Aneignung von Wissen über das Themenfeld CG mittels Aus- und Weiterbildungen eine Rolle gespielt hat

„[...] und ich auf meiner Seite über die Zusatzausbildung zum MBA bin ich auch up to date geworden, was diese Dinge anbelangt“ (Experte_KS04, 2021a, Pos. 6).

„Einerseits über meine Ausbildungen. Über meine zwei Master, welche ich gemacht habe [...]“ (Experte_KS05, 2021, Pos. 5).

„Selbstverständlich habe ich es auch in meiner Ausbildung gelernt. Was sind die Rollen und Aufgaben von einem Verwaltungsrat? Das ist das theoretische Wissen“ (Experte_KS06, 2022a, Pos. 7).

wie auch die Aneignung spezifischen Wissens aus dem beruflichen Alltag.

„Eigentlich bedarfsgetrieben, also das, was ich Ihnen jetzt erzählt habe, das ist einfach über die Jahre gewachsen [...]“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 6).

„Aber das Praktische ist aus der Tätigkeit innerhalb der Gruppe xy (Anonymisierung), wo ich ungefähr zehn solche Mandate habe [...]“ (Experte_KS07, 2022, Pos. 11).

Vereinzelt wurde die Meinung vertreten, dass diesbezügliches Know-how nicht vorhanden sei.

„Nein, ich kann sagen, das Know-how bezüglich Corporate Governance ist weder im Verwaltungsrat vorhanden noch irgendwo sonst im Aktionariat“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 10).

Die Strategieentwicklung wies innerhalb der untersuchten KMU unterschiedliche Ausprägungen auf. Ein Experte, welcher im Bereich Strategieentwicklung doktoriert hat, hielt fest, dass die strategischen Möglichkeiten des entsprechenden Unternehmens sehr beschränkt sind (Experte_KS03, 2021, Pos. 50). Auch in anderen Unternehmen war kein Strategieprozess institutionalisiert, sodass die Strategieentwicklung je nach Unternehmen inexistent war (Experte_KS04, 2021a, Pos. 48) oder situativ (Experte_KS01, 2021, Pos. 52; Experte_KS05, 2021, Pos. 63) vollzogen wurde. In einzelnen Unternehmen war jedoch ein formeller Ablauf etabliert, der im Wechselspiel zwischen der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat vonstattenging (Experte_KS06, 2022a, Pos. 67; Experte_KS07, 2022, Pos. 52) oder durch eine externe Fachunterstützung begleitet wurde (Experte_TS05, 2022, Pos. 110).

2.2.2.2.2 Information, Kommunikation, Dokumentation

Informationsfluss

Bezüglich des Informationsflusses kamen vonseiten der Experten primär Informationen für die Verwaltungsratsarbeit zu Sprache

„Ja, ich denke (...), es laufen weniger Informationen vom Verwaltungsrat ins Management als umgekehrt“ (Experte_KS02, 2021, Pos. 57).

„Wo eigentlich eine Geschäftsleitung ein standhafter Kern ist und in sich dann auch entschliesst: ‚und das geben wir jetzt weiter und das nicht‘. Diesen Informationsfluss, den gilt es fast täglich in Bewegung zu halten, offen zu halten, sei es über Telefon, Vor-Ort-Diskussion, Mail etc. einfach, um zu spüren, wir sind dabei, wir sind da“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 38).

und wurden vereinzelt um den Informationsfluss in Richtung Aktionariat ergänzt.

„Sie ist aber Aktionärin, zusammen mit meinem Bruder, er hat auch einen kleinen Anteil, sie ist wirklich immer noch Hauptaktionärin. Beide bekommen alle VR-Protokolle und werden regelmässig informiert und können sich entsprechend auch zurückmelden“ (Experte_KS05, 2021, Pos. 15).

Auch informelle Informationsflüsse aufgrund der Einbindung von Aktionären in operative Funktionen spielen eine Rolle (Experte_KS05, 2021, Pos. 15) und können bei Interessenkonflikten zur Verfolgung persönlicher Ziele einzelner Personen missbraucht werden (Experte_KS06, 2022a, Pos. 119).

Dabei wurde bezüglich des Umfangs der Informationen und des Zugriffs darauf vermehrt zwischen den verschiedenen Stufen³³⁵ unterschieden (Experte_KS01, 2021, Pos. 91).

Informationen im Führungsprozess

Von grosser Bedeutung waren Informationen in Form von Berichten für die Arbeit des Verwaltungsrates.

„Nein, wir haben schon Reports und Kennzahlen. Das braucht man auch. Das brauchen wir weniger, um irgendwelche Shareholder zufriedenzustellen, sondern um uns operativ zu verbessern“ (Experte_KS02, 2021, Pos. 15).

Wie an nachfolgendem Beispiel ersichtlich, hatten jedoch diese Informationen im Kontext der Führungsarbeit nicht in jeder Firma die gleiche Bedeutung

„Wir führen auch nicht massiv nach Zahlen. Also es ist jetzt nicht/ wir schlagen niemandem den Kopf ab, wenn wir Ende des Jahres etwas weniger in der Kasse haben. Wir gratulieren aber auch nicht übertrieben, wenn wir etwas mehr in der Kasse haben“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 99).

oder waren teils auch nicht vorhanden (Experte_KS04, 2021a, Pos. 13 - Pos. 15).

Der Umfang und die Häufigkeit der Berichterstattungen variierten zwischen den untersuchten Firmen. Das Spektrum reichte von einer reinen Zahlenerhebung auf wöchentlicher Basis

³³⁵ Die meistgenannten Akteure im Kontext des Informationsflusses waren die Mitarbeitenden, der Verwaltungsrat und die Aktionäre.

„Wöchentlich erheben wir Kennzahlen, was das Tagesgeschäft anbelangt – die ganzen Auftragseingänge und so weiter“ (Experte_TS01, 2022, Pos. 15).

über monatliche Berichte (Experte_KS07, 2022, Pos. 19) bis hin zu einem Quartalsreporting.

„Das ist das A und O, ein sehr gutes und solides Reporting zu haben. In einem Rhythmus so viel wie nötig und so wenig wie es vom Geschäft her überhaupt möglich ist. Wir handhaben das so, dass wir Quartalsreportings haben“ (Experte_KS06, 2022a, Pos. 17).

Während sich das Reporting eher auf finanzielle Kennzahlen fokussierte, gab es in einzelnen Firmen ergänzend auch schriftliche Berichte,

„Und das sind die reinen Zahlen plus vielleicht noch häufig im Quartal relativ ausführliche schriftliche Berichte“ (Experte_KS07, 2022, Pos. 19).

welche Aussagen bis hin zu konkreten Geschäftsrisiken enthalten und für spezifische Ausschüsse erarbeitet werden (Experte_TS07, 2022, Pos. 12).

Dokumentation der CG und Zugriff auf CG-Dokumente

Bezüglich der Dokumentation der jeweiligen CG-Systeme ist festzustellen, dass bei vielen der untersuchten Firmen die Dokumentation an den gesetzlichen Anforderungen orientiert war (Experte_KS05, 2021, Pos. 11). Vereinzelt bestand ein Bewusstsein hinsichtlich des diesbezüglichen Verbesserungspotentials (Experte_KS02, 2021, Pos. 77).

In der Regel war der Zugriff auf Dokumente, welche im Kontext von CG relevant sind, in Abhängigkeit zur Funktionsstufe der jeweiligen Person definiert (Experte_KS01, 2021, Pos. 76).

2.2.2.2.3 IKS, Risikomanagement, Compliance

IKS – Minimale Umsetzung

Vereinzelt ging aus den Äusserungen hervor, dass das IKS nur minimalistisch umgesetzt wird,

„Internes Kontrollsystem haben wir nicht sehr ausgeprägt. Also existiert natürlich, auch schon nur für die Revision [...]“ (Experte_KS07, 2022, Pos. 3).

aber teilweise ein Bewusstsein über die minimalistische Ausgestaltung vorhanden ist.

„Ich muss sagen, wir sind jetzt nicht in dem Sinne vorbildlich diejenigen, welche das IKS leben und das täglich zu Gemüte führen“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 86).

IKS – etabliert

Auch wurden konkrete Äusserungen in Bezug auf die Anwendung des IKS getätigt, welche auf den aktiven diesbezüglichen Umgang schliessen lassen.

„Dann haben wir einen IKS- und Compliance-Bericht, welche der Verwaltungsrat reviewt. Aber die Kernarbeit macht die Geschäftsstelle“ (Experte_KS06, 2022a, Pos. 45).

„Es gibt ein IKS, ja – ich schaue das an. Früher habe ich es noch regelmässig angeschaut, zwischenzeitlich ist das beim Geschäftsführer“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 2).

Risikomanagement – Umsetzungsspektrum in der Praxis

Die Ausführungen der befragten Personen zeigen, dass der Umsetzungsstand des Risikomanagements in mehreren Unternehmen eher bescheiden ausfiel

„Risikomanagement (...) sind wir noch relativ schlecht aufgestellt“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 34).

„Ja, das machen wir mehr so ein wenig informell“ (Experte_KS02, 2021, Pos. 35).

und dass teilweise bewusst pragmatische Ansätze gewählt wurden.

„Weil wir ein KMU sind, müssen wir es pragmatisch und risikobasiert beurteilen“
(Experte_KS05, 2021, Pos. 45).

Nur bei wenigen Firmen war das Risikomanagement fester Bestandteil des Führungskalenders (Experte_KS04*, 2021b, Pos. 36), teilweise vor allem wegen branchenspezifischer Vorgaben (Experte_KS05, 2021, Pos. 45). In einer Firma wurde das Risikomanagement nicht nur inhaltlich, sondern auch organisatorisch über konkrete Zuständigkeitsregelungen ausgeprägt praktiziert (Experte_TS07, 2022, Pos. 47 - Pos. 51).

Die kritischen Äusserungen zur Thematik wie auch die zurückhaltenden Aussagen vieler Experten könnten ein Indikator dafür sein, dass Risikomanagement eine untergeordnete Rolle einnimmt (Experte_KS02, 2021, Pos. 39) und primär aufgrund von Vorschriften umgesetzt wurde (Experte_KS05, 2021, Pos. 45).

Compliance – Anspruchsvolle Thematik

Für Aspekte im Kontext der Compliance wird unter anderem auf externe Unterstützung zurückgegriffen (Experte_KS02, 2021, Pos. 29). Die Aussagen der Experten deuten darauf hin, dass rechtliche Aspekte eher zu den Schwachstellen der KMU gehören (Experte_KS06, 2022a, Pos. 141) und als ein Hindernis empfunden werden (Experte_KS05, 2021, Pos. 111).

Compliance – Unternehmerischer/Situativer Umgang

Entsprechend war ein der Situation adäquater Umgang mit der Thematik die bevorzugte Variante im Kontext von Compliance (Experte_KS03, 2021, Pos. 34; Experte_KS05, 2021, Pos. 45).

Compliance – Einfluss durch Branche

Auch geht aus den Untersuchungen hervor, dass die wahrgenommene Relevanz von Compliance stark von der jeweiligen Branche beeinflusst wird (Experte_KS04*, 2021b, Pos. 34; Experte_KS05, 2021, Pos. 23).

Compliance – Formalisierung

So wurde auch erwähnt, dass der Bereich Compliance nicht (Experte_KS03, 2021, Pos. 34) oder nur minimal (Experte_KS01, 2021, Pos. 34) formalisiert ist.

2.2.2.3 Präskriptive Dimensionen

Externe präskriptive Dimensionen wurden im Rahmen der Interviews selten und dann nur beiläufig erwähnt.

„Wir begreifen schon, dass es diese Strukturen braucht in den meisten Organisationen, wir haben diese Strukturen bei uns auch, soweit diese rechtlich auch verlangt werden“
(Experte_KS02, 2021, Pos. 31).

Gewisse formelle Regelungen sind etabliert

In vielen der untersuchten Firmen waren gewisse interne formelle Regelungen etabliert. Dabei gehörte das Organisationsreglement zu denjenigen Dokumenten, welche am häufigsten aktiv eingesetzt wurden.

„Das ist im Organisationsreglement klar definiert“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 48).

„Also wir haben ein Organisationsreglement auf Stufe Holding [...]“ (Experte_KS04, 2021b, Pos. 68).*

Beim Aktionärsbindungsvertrag handelte es sich um ein Dokument, welches ebenfalls von zentraler Bedeutung ist (Experte_KS07, 2022, Pos. 3).

Beschränkung auf Notwendigkeiten

Ebenso war bei vielen der untersuchten Firmen zu erkennen, dass diese sich mit den formellen Aspekten auf das begrenzen, was als notwendig erachtet wird oder gesetzlich gefordert ist.

„Sehr, sehr fließend, diese Zuständigkeiten, klar diese Zuständigkeiten gibt es schon, aber ich wehre mich dagegen, dass ich stossweise Papier kreieren muss und nachher den Polizist spielen muss, dass alles eingehalten wird“ (Experte_KS01, 2021, Pos. 84).

„Eben, wir haben das Organisationsreglement, weil es dieses zwingend braucht, das ist die Grundlage“ (Experte_KS04, 2021b, Pos. 70).*

Weitere Dokumente, welche im Rahmen der formellen Regelungen genannt wurden, waren der Aktionärsbindungsvertrag (Experte_TS01, 2022, Pos. 43), die Eignerstrategie (Experte_TS01, 2022, Pos. 23), der Mandatsvertrag (Experte_KS06, 2022a, Pos. 95) und das Investment-Agreement (Experte_KS06, 2022a, Pos. 3).

2.2.2.4 Einschätzungen der Experten

In diesem Kapitel werden die Einschätzungen der Experten dargelegt.

2.2.2.4.1 Einschätzungen bezüglich des Nutzens von CG für KMU

Verbesserung von Schutz und Klarheit

Aus den Antworten der Experten auf die Frage nach dem Nutzen von CG aus Sicht der KMU ging hervor, dass sie die Notwendigkeit von verbesserten Kontrollmechanismen sehen (Experte_KS01, 2021, Pos. 89) und durch CG solche Funktionen unterstützt werden (Experte_KS07, 2022, Pos. 82). Damit könne letztlich auch für die externen Stakeholder eine Vertrauensbasis gebildet werden (Experte_KS02, 2021, Pos. 75). Auch wurde ein weiterer Nutzen von CG für KMU dadurch erkannt, dass klare Verhältnisse geschaffen werden (Experte_KS02, 2021, Pos. 75; Experte_TS01, 2022, Pos. 83).

Förderung Bewusstsein und proaktives Handeln

Des Weiteren wurde der Nutzen von CG-Praktiken einerseits darin gesehen, dass ein Bewusstsein für bestimmte Themenbereiche wie die eigene Verantwortung (Experte_KS05, 2021, Pos. 99) oder Stellvertretungs- und Nachfolgeregelungen (Experte_KS04, 2021a, Pos. 78) entsteht. Andererseits aber auch darin, dass Strukturen geschaffen werden, welche relevante Themen zu antizipieren helfen (Experte_KS05, 2021, Pos. 10; Experte_TS03, 2022, Pos. 131 - Pos. 132).

Nutzen abhängig von Firmengrösse

Ein Experte äusserte sich differenziert, in dem er die Meinung vertrat, dass für kleinere Firmen der Nutzen von CG weniger gegeben ist, dass jedoch mit zunehmender Grösse³³⁶ der Firma die Notwendigkeit klarer Strukturen steigt (Experte_KS08, 2022, Pos. 105).

2.2.2.4.2 Einschätzungen bezüglich der Effektivität von CG

Einfluss einer gezielten Honorierung auf Stufe Geschäftsleitung und Verwaltungsrat auf die Effektivität von CG

³³⁶ Der Experte definierte die Grösse der Firma über die Anzahl der Mitarbeitenden und vertrat die Meinung, dass bei Grössenordnungen von zweihundert bis dreihundert Mitarbeitenden die Notwendigkeit von klaren Regelungen mehr gegeben ist (Experte_KS08, 2022, Pos. 105).

Die Einschätzungen bezüglich eines potenziellen Effektivitätsgewinns durch eine gezielte Honorierung auf Stufe des Verwaltungsrates divergierten unter den befragten Experten. Während einerseits kein Einfluss in einem solchen Ansatz gesehen wurde (Experte_KS01, 2021, Pos. 104 - Pos. 105) und weitere Experten diesem Ansatz eher skeptisch gegenüberstanden (Experte_KS07, 2022, Pos. 94 - Pos. 98; Experte_TS01, 2022, Pos. 95), sahen andere Experten einen positiven Einfluss generell (Experte_KS08, 2022, Pos. 114 - Pos. 115) oder unter der Bedingung, dass die Bemessung langfristig ausgerichtet ist (Experte_KS04*, 2021b, Pos. 100) oder mit Aktienanteilen gearbeitet wird (Experte_TS08, 2022, Pos. 124).

Einfluss der Beurteilung des Verwaltungsrates auf die Effektivität von CG

Ein ähnlich divergentes Bild zeichnete sich bezüglich des positiven Einflusses einer Beurteilung des Verwaltungsrates auf die Effektivität von CG ab. Obwohl einige Experten einen positiven Einfluss vermuteten (Experte_KS01, 2021, Pos. 100 - Pos. 101), waren auch hier Meinungen vertreten, dass kein Einfluss zu erwarten ist (Experte_KS06, 2022a, Pos. 120 - Pos. 129).

Weitere Einflussfaktoren

Neben der gezielten Abfrage der vorgenannten Bereiche hatten die Experten die Möglichkeit, weitere Einflussfaktoren zu nennen, durch welche sie sich einen Effektivitätsgewinn der CG vorstellen können. Es wurde die Meinung vertreten, dass die Effektivität in erster Linie durch die Besetzung der Positionen mit geeigneten Personen gesteigert werden kann (Experte_KS02, 2021, Pos. 84 - Pos. 85; Experte_TS01, 2022, Pos. 87). Ebenso wurde erwähnt, dass die Effektivität durch die Konzentration auf die richtigen Dinge gesteigert wird (Experte_KS07, 2022, Pos. 85 - Pos. 86). Auch wurden CG-spezifische Ansätze genannt, wonach die Effektivität durch den Einsatz von Standard-Governance-Strukturen, welche Interessenkonflikte reduzieren, gesteigert werden kann (Experte_KS06, 2022a, Pos. 119).

2.2.2.4.3 Weitere Einschätzungen und Ergänzungen der Experten

Die Einschätzungen bezüglich möglichen Verbesserungspotentials in den jeweiligen Firmen fielen individuell aus und zeigten kaum nennenswerte Gemeinsamkeiten. Einige Experten begründeten das fehlende Verbesserungspotential damit, dass erkanntes Potential laufend umgesetzt wird (Experte_KS07, 2022, Pos. 84). Weitere Meinungen gingen dahin, dass Überlappungen verschiedener Systeme reduziert (Experte_KS01, 2021, Pos. 111) oder

unnötige Strukturen vereinfacht oder abgebaut werden sollen (Experte_KS04, 2021a, Pos. 80). Ebenfalls genannt wurden der Einsatz neutraler Verwaltungsratsmitglieder (Experte_KS02, 2021, Pos. 77), die Reduktion von Interessenkollisionen (Experte_KS06, 2022a, Pos. 113) wie auch die Effizienzsteigerung beispielsweise anlässlich der Verwaltungsratssitzungen (Experte_TS01, 2022, Pos. 85).

Als möglicher Einflussfaktor für die jeweilige Ausgestaltung eines CG-Systems wurde die Branche, in welcher ein Unternehmen tätig ist, angeführt (Experte_KS05, 2021, Pos. 127). Weitere genannte Einflussfaktoren waren die Grösse des Unternehmens³³⁷ (Experte_KS04, 2021a, Pos. 102), die Besitzverhältnisse generell (Experte_KS03, 2021, Pos. 90) wie auch die Anzahl und die Einflussstärken der verschiedenen Stakeholder (Experte_KS02, 2021, Pos. 89). Als Einflussgrösse wurde ebenfalls eingestuft, ob Kapital, Verwaltungsrat und Management unabhängig voneinander sind (Experte_KS07, 2022, Pos. 100) und welche Risiken mit der Geschäftstätigkeit verbunden sind (Experte_TS07, 2022, Pos. 109).

Viele Experten stufte das Interview und die besprochenen Themen als umfassend ein und brachten keine Ergänzungen mehr an. Einzelne Experten betonten, dass sie es wichtig fänden, wenn generell Vereinfachungen angestrebt würden, um den Bezug zum Thema (Experte_KS01, 2021, Pos. 117 - Pos. 119), aber auch den Einstieg in das Thema (Experte_KS04*, 2021b, Pos. 84) zu erleichtern. Ein weiterer Experte regte an, dass man sich auch mehr Gedanken machen müsste, wie hoch vernünftige Kosten für eine sinnvolle Governance-Struktur sein dürfen (Experte_KS02, 2021, Pos. 91). Ebenfalls eine grosse Bedeutung mass ein Experte der Frage nach der Anzahl und Art von Mandaten bei, welche Verwaltungsratsmitglieder ausüben (Experte_TS07, 2022, Pos. 113).

³³⁷ Gemessen an der Anzahl der Mitarbeitenden. Die Firmengrösse als mögliche Grösse lag als eine beispielhafte Grundannahme bezüglich der Typologie dem Samplingprozess zugrunde, weswegen von den jeweiligen Grössengruppen (1–9, 10–49 und 50–249 Mitarbeitende) jeweils ca. drei Firmen untersucht wurden (siehe Kapitel 1.3.4 im empirischen Teil). Entsprechend wurde die mögliche Einflussgrösse ‚Firmengrösse‘ jeweils als konkretes Beispiel zur Frage genannt, weswegen die diesbezüglichen Nennungen der Experten einer Verzerrung (siehe Kapitel 1.3.1 im empirischen Teil) unterliegen könnten.

2.2.3 Phase 6 – Fall- und Gruppenvergleiche – qualitativ und quantifizierend

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse³³⁸ des in Kapitel 2.1.2.7 beschriebenen Vorgehens dargelegt. Da das Forschungsvorhaben, wie einleitend erwähnt, einen explorativen Charakter hat³³⁹, werden bewusst mehrere Paarungen untersucht, um den möglichen Erkenntnisgewinn zu maximieren. Dokumentiert werden in den nachfolgenden Kapiteln nur diejenigen Kategorien, bei welchen besondere Auffälligkeiten allgemein oder zwischen den Untergruppen zu erkennen sind.

2.2.3.1 Vergleich der Untergruppen anhand der Mitarbeiterzahl (1–9, 10–49, 50–249)

Als erste wesentliche Untersuchung werden die Ergebnisse der Vergleiche der Untergruppen³⁴⁰ dargelegt³⁴¹. Bei den Eigentumsverhältnissen³⁴² wird ersichtlich, dass sowohl grössere Firmen einem Einzelaktionär gehören können wie auch Mikrounternehmen Teil einer Holding sein können. Ebenfalls sind in allen Gruppen Konstellationen gegeben, in welchen zumindest ein Teil des Aktionariates jeweils auch Einsitz in den Verwaltungsrat nimmt³⁴³. Ebenfalls unabhängig von der Firmengrösse wurden Aspekte bezüglich Interessenkollisionen oder Unabhängigkeiten in allen Gruppen genannt³⁴⁴. Der Aktionärsversammlung kam in vielen untersuchten Firmen eine untergeordnete Bedeutung zu. Bei den Mikrounternehmungen hatte diese gar eine minimale Bedeutung³⁴⁵. Ebenfalls konnte festgestellt werden, dass es in allen Untergruppen Situationen gab, in welchen der Verwaltungsrat keine oder nur eine beschränkte Wirkung entfaltetete³⁴⁶; im Gegenzug waren aber in allen Gruppen auch Firmen

³³⁸ Die Aussagen stützen sich jeweils auf das in Kapitel 2.4 in den Anlagen dokumentierte Datenmaterial und auf die damit untersuchten Unternehmen und Personen.

³³⁹ Siehe Kapitel 1.2.1 im empirischen Teil.

³⁴⁰ Siehe sowohl Kapitel 3.2 und Kapitel 4.1.3 im Einleitungsteil als auch Kapitel 2.1.3 im Theorieteil.

³⁴¹ Für die diesbezügliche Analyse wurden bezogen auf alle Kategorien die Ergebnisse der Firmen folgender Grössenklassen einander gegenübergestellt: Gruppe 1: 1–9 Mitarbeitende, Gruppe 2: 10–49 Mitarbeitende, Gruppe 3: 50–249 Mitarbeitende.

³⁴² Siehe Kapitel 2.4.1.1 in den Anlagen.

³⁴³ Siehe Kapitel 2.4.1.2 in den Anlagen.

³⁴⁴ Siehe Kapitel 2.4.1.3 in den Anlagen.

³⁴⁵ Siehe Kapitel 2.4.1.4 in den Anlagen.

³⁴⁶ Siehe Kapitel 2.4.1.5 in den Anlagen.

vorhanden, in welchen der Verwaltungsrat bewusst zusammengesetzt worden ist³⁴⁷. Anhand der Ausschüsse können klare Unterschiede erkannt werden. Während in den Mikrounternehmen keine Ausschüsse zum Einsatz kamen, wurden bei den mittleren Firmen situativ Ausschüsse gebildet oder Unterstützungen hinzugezogen. Bei grösseren Firmen wurden tendenziell eher Ausschüsse gebildet³⁴⁸. Auffallend ist ferner, dass es unabhängig von der Firmengrösse in allen Gruppen Situationen gab, in welchen die Aufgaben des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung sowohl schärfer als auch weniger scharf getrennt waren³⁴⁹. Bezüglich der Entwicklung des Verwaltungsrates ist festzustellen, dass in allen Firmen, in welchen dessen Besetzung nicht über Aktienanteile gegeben war, unabhängig von der Firmengrösse keine proaktive Auseinandersetzung mit der Nachfolge im Verwaltungsrat zu erkennen war, obwohl die Thematik vereinzelt als wichtig eingestuft wurde³⁵⁰. Deutlichere Unterschiede sind im Bereich des IKS und des Risikomanagements zu erkennen. Hier zeichnete sich in den grösseren Firmen ein tendenziell höherer Umsetzungsstand ab als in den kleineren Firmen³⁵¹. Auch im Bereich der CG-spezifischen Dokumentation kann erkannt werden, dass bei den grösseren Firmen mehr geregelt war als bei den kleineren Firmen³⁵².

2.2.3.2 Vergleich der Gruppen anhand der CEO-Duality

In dieser Untersuchung wurden die Ergebnisse der Firmen mit CEO-Duality denjenigen der Firmen ohne CEO-Duality gegenübergestellt. Im Bereich der Besitzstrukturen fällt auf, dass bei den Firmen ohne CEO-Duality häufig ein breiter gestreutes Aktionariat vorzufinden war³⁵³. Weiter geht aus den Vergleichen hervor, dass die Aktionärsversammlung in Firmen mit CEO-Duality eine weniger grosse Rolle gespielt zu haben scheint³⁵⁴ und der Verwaltungsrat häufiger von untergeordneter Bedeutung war³⁵⁵. Ein Vergleich dieser beiden Gruppen zeigt

³⁴⁷ Siehe Kapitel 2.4.1.6 in den Anlagen.

³⁴⁸ Siehe Kapitel 2.4.1.7 in den Anlagen.

³⁴⁹ Siehe Kapitel 2.4.1.8 in den Anlagen.

³⁵⁰ Siehe Kapitel 2.4.1.9 in den Anlagen.

³⁵¹ Siehe Kapitel 2.4.1.10 und Kapitel 2.4.1.11 in den Anlagen.

³⁵² Siehe Kapitel 2.4.1.12 in den Anlagen.

³⁵³ Siehe Kapitel 2.4.2.1 in den Anlagen.

³⁵⁴ Siehe Kapitel 2.4.2.2 in den Anlagen.

³⁵⁵ Siehe Kapitel 2.4.2.3 in den Anlagen.

zudem, dass Firmen mit CEO-Duality sich im Gegensatz zu den Firmen ohne CEO-Duality weniger mit der externen Revision auseinandersetzen³⁵⁶. Während bei den Firmen mit CEO-Duality bezüglich der Zusammenarbeit des Verwaltungsrates nur knappe Aussagen getätigt wurden, waren die diesbezüglichen Antworten bei den Firmen ohne CEO-Duality etwas differenzierter. Dort lässt sich erkennen, dass Aspekten bezüglich der Zusammenarbeit des Gremiums mehr Bedeutung beigemessen wurde³⁵⁷. Auch ist bei den untersuchten Firmen festzustellen, dass Firmen ohne CEO-Duality im Vergleich zu den übrigen Firmen eher die Verwaltungsratssitzungen mittels einer Jahresplanung strukturierten und formeller durchführten³⁵⁸. Bezüglich der Interaktion mit externen Impulsgebern fällt auf, dass bei Firmen mit CEO-Duality eher spezifische Netzwerke und Kontakte zum Einsatz kamen, während bei vielen Firmen ohne CEO-Duality eher die Revisionsstelle, Treuhänder oder auch Juristen genannt wurden³⁵⁹. Ausserdem ist zu erkennen, dass bei den Firmen mit CEO-Duality die Aufsichtsfunktion des Verwaltungsrates eine weniger bedeutende Rolle einnahm als bei der Vergleichsgruppe³⁶⁰. Besonders bemerkenswert ist, dass sich die beiden Gruppen in Bezug auf den Strategieprozess deutlich unterschieden. Bei Firmen mit CEO-Duality war der Strategieprozess tendenziell wenig formalisiert oder inexistent. Obwohl es bei den Firmen ohne CEO-Duality auch Firmen ohne einen Strategieprozess gab, fällt dennoch auf, dass mehr Firmen innerhalb dieser Gruppe einen formalisierten Prozess implementiert hatten und die diesbezüglichen Zuständigkeiten zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung definiert waren³⁶¹. Ein ähnliches Bild zeichnet sich auch im Bereich des Reportings an den Verwaltungsrat³⁶² wie auch beim IKS ab³⁶³. Im Bereich der internen präskriptiven Elemente kann erkannt werden, dass die Vielfalt an möglichen Dokumentationen und Reglementen innerhalb der Firmen ohne CEO-Duality deutlich grösser war³⁶⁴.

³⁵⁶ Siehe Kapitel 2.4.2.4 in den Anlagen.

³⁵⁷ Siehe Kapitel 2.4.2.5 in den Anlagen.

³⁵⁸ Siehe Kapitel 2.4.2.6 in den Anlagen.

³⁵⁹ Siehe Kapitel 2.4.2.7 in den Anlagen.

³⁶⁰ Siehe Kapitel 2.4.2.8 in den Anlagen.

³⁶¹ Siehe Kapitel 2.4.2.9 in den Anlagen

³⁶² Siehe Kapitel 2.4.2.10 in den Anlagen.

³⁶³ Siehe Kapitel 2.4.2.11 in den Anlagen.

³⁶⁴ Siehe Kapitel 2.4.2.12 in den Anlagen.

2.2.3.3 Vergleich der Gruppen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen

Bei den untersuchten Firmen fällt auf, dass das Aktionariat bei den Familienfirmen eher konzentrierter war und demgegenüber grosse Aktionärskreise nur bei Firmen angetroffen wurden, welche nicht zu den Familienfirmen gehörten³⁶⁵. Bezüglich der Herausforderungen durch Verbindungen und Beziehungen kann festgestellt werden, dass die Thematik von unterschiedlichen Interessenlagen³⁶⁶ durch die Experten der Nichtfamilienunternehmen deutlich häufiger genannt wurden³⁶⁷. Während nur bei wenigen Nichtfamilienunternehmen der Verwaltungsrat eine beschränkte Wirkung hatte, wurde bei deutlich mehr Familienunternehmen dargelegt, dass der Verwaltungsrat zu wenig und teilweise sogar nicht tätig ist³⁶⁸. Bezüglich der Verwaltungsratssitzungen kann festgestellt werden, dass bei den Nichtfamilienunternehmen die Planung der Sitzungen etwas formalisierter ausfiel und tendenziell mehr Sitzungen abgehalten wurden³⁶⁹. Bei den Familienfirmen fällt auf, dass im Zusammenhang mit dem Fokus der Verwaltungsratsstätigkeiten der Fortbestand der Firma von zentraler Bedeutung war und damit die Nachhaltigkeit besondere Beachtung erhielt³⁷⁰. Kritische Aussagen bezüglich des Risikomanagements wurden primär von Experten aus Nichtfamilienunternehmen getätigt³⁷¹. Im Bereich der präskriptiven Dimensionen fällt auf, dass die Vielfalt an vorhandenen Dokumenten und damit die formelle Regelung in den Nichtfamilienunternehmen grösser war³⁷².

2.2.3.4 Vergleich der Gruppen anhand der Grösse des Verwaltungsrates

In dieser Untersuchung werden gemäss dem Abgrenzungskriterium, welches im Zusammenhang mit dem Samplingprozess³⁷³ hergeleitet wurde, Firmen mit einem

³⁶⁵ Siehe Kapitel 2.4.3.1 in den Anlagen.

³⁶⁶ Genannt wurden in diesem Zusammenhang: Interessenkollisionen, unterschiedliche Interessen, Partikularinteressen und Interessenkonflikte.

³⁶⁷ Siehe Kapitel 2.4.3.2 in den Anlagen.

³⁶⁸ Siehe Kapitel 2.4.3.3 in den Anlagen.

³⁶⁹ Siehe Kapitel 2.4.3.4 in den Anlagen.

³⁷⁰ Siehe Kapitel 2.4.3.5 in den Anlagen.

³⁷¹ Siehe Kapitel 2.4.3.6 in den Anlagen.

³⁷² Siehe Kapitel 2.4.3.7 in den Anlagen.

³⁷³ Anzahl Mitglieder im Verwaltungsrat, siehe Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil.

Verwaltungsrat von weniger als drei Mitgliedern mit denjenigen Firmen verglichen, welche drei Personen und mehr im Verwaltungsrat zählen. Als erste Auffälligkeit ist ersichtlich, dass bei Firmen mit einem grösseren Verwaltungsrat tendenziell komplexere Besitzstrukturen vorhanden waren³⁷⁴. Auffallend ist des Weiteren, dass bei diesen Firmen mehr Themen im Bereich von Interessenkonflikten zur Sprache kamen³⁷⁵. Ebenfalls kann festgestellt werden, dass zwar nach Aussagen der Experten in beiden Gruppen Aktionärsversammlungen durchgeführt wurden, dass jedoch nur Experten aus der Gruppe mit grösserem Verwaltungsrat auch Aussagen über inhaltliche und organisatorische Aspekte machten³⁷⁶. Bezüglich der Ausprägung der Zusammensetzungen des Verwaltungsrates kann festgestellt werden, dass bei Firmen mit grösseren Verwaltungsräten die Besetzung differenzierter erfolgte. Diesbezüglich wurden Aspekte wie die Rollen innerhalb des Gremiums, spezifische Kompetenzen, der strategische Nutzen und die Unabhängigkeit von Mitgliedern erwähnt³⁷⁷. Aus der Analyse des Datenmaterials wird auch ersichtlich, dass sich die Firmen mit grösseren Verwaltungsräten im Vergleich zu den anderen Firmen intensiver mit der externen Revision auseinandersetzten³⁷⁸ und vergleichsweise eher Ausschüsse zum Einsatz brachten³⁷⁹. Während die Aussagen der Firmen mit grösserem Verwaltungsrat bezüglich der Geschäftsleitung und deren Aufgaben vielfältig ausfielen, waren die Firmen, welche zugleich eine CEO-Duality aufwiesen, in diesem Bereich mit Aussagen eher zurückhaltend³⁸⁰. Auch geht aus der Analyse hervor, dass bei den Firmen mit einem grösseren Verwaltungsrat mehr struktureller Aufbau bezüglich der Verwaltungsratssitzungen³⁸¹ zu erkennen war und mehr Informationen für den Führungsprozess³⁸² zur Verfügung standen, während bei den Firmen mit einem kleinen Verwaltungsrat die Verhältnisse einfach gehalten waren. Ein ähnliches Bild

³⁷⁴ Siehe Kapitel 2.4.4.1 in den Anlagen.

³⁷⁵ Siehe Kapitel 2.4.4.2 in den Anlagen.

³⁷⁶ Siehe Kapitel 2.4.4.3 in den Anlagen.

³⁷⁷ Siehe Kapitel 2.4.4.4 in den Anlagen.

³⁷⁸ Siehe Kapitel 2.4.4.5 in den Anlagen.

³⁷⁹ Siehe Kapitel 2.4.4.6 in den Anlagen.

³⁸⁰ Siehe Kapitel 2.4.4.7 in den Anlagen.

³⁸¹ Siehe Kapitel 2.4.4.8 in den Anlagen.

³⁸² Siehe Kapitel 2.4.4.9 in den Anlagen.

zeichnet sich im Bereich der internen Dokumentation ab, welche bei den Firmen mit kleinerem Verwaltungsrat weniger formalisiert war³⁸³.

2.2.3.5 Vergleich der Gruppen anhand des Alters der Firma

In dieser Untersuchung werden gemäss dem Abgrenzungskriterium, welches im Zusammenhang mit dem Samplingprozess³⁸⁴ hergeleitet wurde, junge Firmen mit älteren Firmen verglichen. Die erste Auffälligkeit im Vergleich der beiden Gruppen zeigt sich darin, dass bei den jungen Firmen die Aktionärsversammlung eine weniger grosse Bedeutung zu haben schien, wobei auch bei älteren Firmen die Bedeutung der Versammlung variierte³⁸⁵. Bezüglich der externen Revision zeichnet sich auch das Bild ab, dass die älteren Firmen im Vergleich mit den jüngeren Firmen mehr Berührungspunkte mit der externen Revision hatten³⁸⁶. Im Bereich des Einsatzes von Ausschüssen ergibt sich ein ähnlicher Befund³⁸⁷. Bei den älteren Firmen gab es mehr Indikatoren, die auf ein etabliertes und funktionierendes IKS hindeuten. Bei den jungen Firmen gab es eine Nennung, welche auf entwickeltes IKS schliessen lässt³⁸⁸. Ein ähnliches Bild zeichnet sich im Bereich der Compliance ab³⁸⁹.

2.2.4 Analyseteil der typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse

Da in Kapitel 2.1.3 neben der Beschreibung sämtlicher Phasen auch bereits die Festlegungen der vorbereitenden Phasen 1 bis 3 erfolgt sind, werden in den nachfolgenden Kapiteln diejenigen Phasen dokumentiert, bei welchen eine Analyse der Daten erforderlich war. Die Strukturierung der nachfolgenden Unterkapitel entspricht im strukturellen Aufbau den Phasen der typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker, weswegen die von vorgenannten Autoren eingeführten Benennungen der Phasen für die nachfolgenden Kapitelüberschriften unverändert übernommen³⁹⁰ wurden (2022, S. 184-186).

³⁸³ Siehe Kapitel 2.4.4.10 in den Anlagen.

³⁸⁴ Alter der Firma, siehe Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil.

³⁸⁵ Siehe Kapitel 2.4.5.1 in den Anlagen.

³⁸⁶ Siehe Kapitel 2.4.5.2 in den Anlagen.

³⁸⁷ Siehe Kapitel 2.4.5.3 in den Anlagen.

³⁸⁸ Siehe Kapitel 2.4.5.4 in den Anlagen.

³⁸⁹ Siehe Kapitel 2.4.5.5 in den Anlagen.

³⁹⁰ Aus Gründen der Verständlichkeit und Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, die Titel der erwähnten Phasen als direkte Zitate auszuweisen. Die Benennungen der Kapitelüberschriften wurden ohne Abänderung den

2.2.4.1 Phase 4 – Verfahren der Typenbildung festlegen und Typologie konstruieren

Nachdem aus den Einschätzungen³⁹¹ der Experten bezüglich möglicher Typologien keine Erkenntnisse abgeleitet werden konnten, welche strukturelle Merkmale innerhalb des Datenmaterials zum Vorschein gebracht hätten, wurden entsprechend dem beschriebenen Vorgehen³⁹² die merkmalsfokussierten Fallzusammenfassungen für sämtliche Fälle und bezogen auf den Merkmalsraum erarbeitet und in den Anlagen dokumentiert³⁹³. Um die empiriegeleitete Fragestellung E-1 beantworten zu können, wurden die einzelnen Fälle gezielt in Bezug auf die Umsetzung von CG einer Gesamtbeurteilung unterzogen sowie bezüglich ihrer Ähnlichkeit sortiert, geordnet und gruppiert (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 184). Als Erstes wurde versucht, zwei Gruppen zu bilden: einerseits eine Gruppe für die CG-Spezialisten³⁹⁴, welche sich professioneller mit der Thematik auseinandersetzen, und andererseits für die CG-Einsteiger, welche noch in den Anfängen einer ausgereiften CG steckten. Schnell wurde ersichtlich, dass die Bildung von lediglich zwei Gruppen nicht allen Konstellationen gerecht wurde, da es Firmen gab, die zwar nicht den CG-Spezialisten zugeordnet werden konnten, sich aber dennoch deutlich von den CG-Einsteigern unterschieden. Um diesem Sachverhalt Rechnung zu tragen, wurde die Entscheidung gefällt (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 184), drei Typen zu bilden und diese wie folgt zu benennen:

Bezeichnungen der typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker entnommen (2022, S. 184). Siehe ferner Fussnote 309.

³⁹¹ Siehe Kapitel 2.2.2.4.3 im empirischen Teil.

³⁹² Siehe Kapitel 2.1.3 im empirischen Teil.

³⁹³ Siehe Kapitel 2.5 in den Anlagen.

³⁹⁴ Der Begriff der CG-Spezialisten hat im Kontext dieser Untersuchung einen relativen Charakter und soll den deutlichen Unterschied zu denjenigen Firmen aufzeigen, welche den anderen Typen zugeordnet wurden, nicht aber mit dem Anspruch verbunden sein, perfekte und lückenlose Umsetzungen vollzogen zu haben. Auch bei den Spezialisten gibt es situativ Verbesserungspotential, welches die jeweilige CG weiter stärken würde.

Typ	Bezeichnung	Beschreibung
1)	CG-Spezialisten	Diverse Aspekte von CG sind institutionalisiert und es findet eine intensive und teils proaktive Auseinandersetzung mit dem Themenbereich statt.
2)	CG-Optimierer	Firmen dieser Gruppe haben CG-Strukturen, welche ausgeprägter sind als diejenigen der CG-Einsteiger und weniger ausgeprägt sind als diejenigen der CG-Spezialisten. Es werden vorwiegend und bewusst diejenigen Aspekte von CG umgesetzt, die im jeweiligen Kontext als sinnvoll erachtet werden.
3)	CG-Einsteiger	Es ist eine minimale Umsetzung von CG festzustellen. Der Fokus bezüglich der CG-Strukturen wird dabei auf die gesetzlichen Vorgaben gerichtet.

Tabelle 5: Benennung der gebildeten Typen. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.2.4.2 Phase 5 – Alle Fälle den gebildeten Typen zuordnen

In dieser Phase wurden die Fälle hinsichtlich ihrer Nähe bzw. Distanz zum Zentrum des jeweiligen Typs geordnet (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 184). Wie von Kuckartz und Rädiker beschrieben, handelt es sich bei den nach diesem Schema konstruierten Typen um „[...] kreative Akte, die sich einer präzisen codifizierten Beschreibung verweigern [...]“ (2022, S. 185), weswegen nach der Beschreibung des Vorgehens in Kapitel 2.1.3 im empirischen Teil für diese Phase lediglich das Endergebnis dokumentiert werden kann.

Typ	Bezeichnung	Zuordnung hinsichtlich Nähe / Distanz zum Zentrum der Typen
1)	CG-Spezialisten	KS01, KS03, KS04*, KS06, KS06*, KS07, TS05, TS07
2)	CG-Optimierer	KS02, KS05, TS01, TS04, TS08
3)	CG-Einsteiger	KS04, KS08, TS02, TS03, TS06

Tabelle 6: Zuordnung der Fälle hinsichtlich der Nähe bzw. Distanz zum Zentrum der gebildeten Typen. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.2.4.3 Phase 6 – Typologie und einzelne Typen beschreiben

Nachfolgend werden die gebildeten Typen unter Zuhilfenahme von aussagekräftigen Zitaten aus dem Bereich der in die Typenbildung einbezogenen Merkmale näher beschrieben (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 191). Da die Fälle wie weiter oben beschrieben bezüglich ihrer Nähe bzw. Distanz zum Zentrum des jeweiligen Typs zugeordnet wurden, sind es nicht einzelne Merkmale, die eine klare Zuordnung zu einem Typ ermöglichen, sondern es geht um eine übergeordnete Beurteilung sämtlicher Merkmalsausprägungen, welche für die Zuordnung zu den einzelnen Typen relevant ist. Nachfolgend werden die Typen näher beschrieben.

2.2.4.3.1 Corporate-Governance-Spezialisten

Bei den CG-Spezialisten handelt es sich um diejenigen Firmen und Personen, bei welchen Strukturen etabliert sind und gelebt werden.

Typisch für Fälle, welche diesen Gruppen zugeordnet werden, ist es, dass Aktionäre keine operative Rolle innerhalb des untersuchten Unternehmens wahrnehmen und damit Eigentum und Führung getrennt sind.

„Das funktioniert sehr gut, weil wir eine professionell geführte Geschäftsleitung haben. Das Management ist eigentlich getrennt vom Besitz“ (Experte_KS03, 2021, Pos. 2).

Auch bezeichnend für diesen Typ ist, dass der Verwaltungsrat bewusst bezüglich spezifischer Merkmale, welche auch ‚weiche‘ Faktoren beinhalten können, zusammengesetzt worden ist

„Dass die Chemie stimmt. Es muss ein grosses Vertrauen sein. Nebst den fachlichen, altersmässigen, regionalen Kriterien muss die Chemie und die Kultur stimmen. Es muss eine Atmosphäre des Vertrauens sein“ (Experte_TS07, 2022, Pos. 77).

und dass die Thematik der Verwaltungsratsentwicklung proaktiv angegangen wird.

„Da bin ich fragen gegangen: ‚Macht ihr wieder mit?‘ und allen haben Ja gesagt und dann haben wir für die nächsten drei Jahre wieder ein wenig Ruhe“ (Experte_TS05, 2022, Pos. 12).

„Man führt auch eine Liste darüber, wer voraussichtlich bis wann im Verwaltungsrat bleibt. Dass wir so etwas/ eine Planung“ (Experte_TS07, 2022, Pos. 85).

Unternehmen dieses Typs zeichnen sich durch gut geplante und strukturierte Verwaltungsratssitzungen (Experte_TS07, 2022, Pos. 65) wie auch regelmässige und standardisierte Reportings aus

„Wir handhaben das so, dass wir Quartalsreportings haben. Diese besprechen wir auch im Verwaltungsrat. Die sind immer gleich aufgebaut, damit wir auch eine saubere

Chronologie haben, um die Entwicklungen sauber verfolgen zu können“ (Experte_KS06, 2022a, Pos. 17).

und beziehen in die Überlegungen auch die Interessen weiterer Stakeholder ein.

„Die wollen ja einfach Dividenden oder Kapitalrenditen haben und das soll ja auch so sein. Die Stakeholder-Überlegungen von allem rundherum sind wesentlich anspruchsvoller“ (Experte_KS04, 2021b, Pos. 20).*

Im Bereich der Aufsichtsfunktion des Verwaltungsrates zeichnen sich Unternehmen dieses Typs dadurch aus, dass sie sich bewusst und aktiv mit der Aufsicht auseinandersetzen.

„Ich sage immer, dass es zu achtzig, neunzig Prozent eine Aufsichtsfunktion, Kontrollfunktion ist. Es geht darum, dass wir die Ohren spitzen, dass ich das Protokoll/ es geht darum, dass sie uns berichten und wir zuhören und Fragen stellen und alles kontrollieren“ (Experte_TS05, 2022, Pos. 110).

Ein weiteres Zeichen für eine ausgeprägte CG und damit für die Zuordnung von Fällen zu diesem Typ ist die Trennung zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat.

„[...] ist es ja bei einem Unternehmen der Branche xy (Anonymisierung) auch relativ klar vorgegeben, dass man eine funktionale Trennung hat zwischen der Oberleitung, [...] und der operativen Führung, welche von der Geschäftsleitung natürlich wahrgenommen wird“ (Experte_TS07, 2022, Pos. 4).

Ebenfalls typisch für diese Gruppe ist die positive Einstellung massgebender Personen gegenüber dem Themenfeld der CG.

2.2.4.3.2 Corporate-Governance-Optimierer

Bei den CG-Optimierern handelt es sich um Konstellationen, bei welchen gewisse Aspekte bezüglich CG umgesetzt sind, jedoch auch ein Fokus darauf gerichtet wird, was die einzelnen Aspekte nützen.

In Firmen dieses Typs sind häufiger Situationen vorzufinden, bei welchen keine klare Trennung von Eigentum und Führung etabliert ist und Aktionäre auch im Verwaltungsrat sitzen oder gleichzeitig operative Tätigkeiten ausüben.

*„[...] fünfundachtzig Prozent – sind eigentlich Aktionäre, welche hier arbeiten“
(Experte_KS02, 2021, Pos. 17).*

Auch Firmen dieses Typs achten auf die Zusammensetzung des Verwaltungsrates. Hier spielen jedoch primär Kompetenzen oder Aktienanteile eine Rolle.

*„I: Wenn Sie die Zusammensetzung des VR betrachten, auf was wird geachtet? [...]
B: Kompetenz und Shareholdings“ (Experte_KS02, 2021, Pos. 58 - Pos. 59).*

Bezüglich der Entwicklung der Verwaltungsratszusammensetzung ist es für Firmen dieser Gruppe typisch, sich nicht proaktiv mit der Nachfolge von Mitgliedern des Verwaltungsrates auseinanderzusetzen (Experte_TS08, 2022, Pos. 79 - Pos. 84).

Informationen spielen bei Firmen dieses Typs ebenfalls eine bedeutende Rolle. Teilweise beschränken sich Firmen dieser Gruppe jedoch auf Kennzahlen und Reports und verfassen bewusst keine Jahresberichte (Experte_TS08, 2022, Pos. 24).

Im Bereich der Stakeholder berücksichtigen Firmen dieses Typs auch weitere Interessen und erwähnen dabei häufig diejenigen der Mitarbeitenden.

„Ja, was wir natürlich schon stark schauen, sind natürlich einerseits die Mitarbeiterinteressen“ (Experte_TS01, 2022, Pos. 19).

Wenn auch die Aufsichtsfunktion bei Firmen dieses Typs häufig noch wahrgenommen wird, so lässt sich erkennen, dass sie eine reduzierte Bedeutung hat.

„Ja, nicht formell, dass wir sie überwachen oder kontrollieren. Sondern der regelmässige Austausch gibt uns ein Gefühl dafür, ob alles richtig läuft“ (Experte_TS04, 2022, Pos. 66).

Bei Firmen dieses Typs besteht oft keine klare Trennung mehr zwischen der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat (Experte_KS02, 2021, Pos. 9).

Auffällig für Firmen, welche diesem Typ zuzuordnen sind, ist, dass das Wissen um CG vorhanden ist, aber der Umfang der diesbezüglichen Umsetzung bewusst gestaltet wird (Experte_TS01, 2022, Pos. 41).

„Wir sind so eine Art kleine Familie. Aber wir wissen auch, wie es sein muss, wenn Strukturen gezogen werden müssen“ (Experte_KS02, 2021, Pos. 9).

„Klingt jetzt etwas doof. VR-Sitzungen machen wir praktisch keine – formelle. Wir haben auch schon für die Revision eines (vermutlich Protokoll) nachgeschrieben und rapportiert. Aber weil wir uns praktisch täglich sehen und austauschen, ist es nicht so, dass wir auf eine Sitzung warten und diese dann einberufen, sondern dass man laufend die Themen angeht“ (Experte_TS04, 2022, Pos. 58).

„Ja, das ist wichtig. Das ist ja immer die Kunst – besonders bei einem KMU mit zwanzig, fünfundzwanzig Personen, verfolgt man schon den pragmatischen Ansatz. Man muss aus rechtlicher Sicht gewisse Dinge dokumentieren, mit Protokollen und so weiter. Auf der anderen Seite geht es auch immer darum, dass man dann auch in die Handlung kommt und nicht einfach nur zu viel Zeit in Berichte und in theoretischen und abstrakten Wunschvorstellungen verbringt, sondern dann auch in die Umsetzung kommt“ (Experte_KS05, 2021, Pos. 11).

2.2.4.3.3 Corporate-Governance-Einsteiger

Zu den CG-Einsteigern gehören Firmen, die ein schwach ausgeprägtes CG-System aufweisen. So ist häufig die Situation anzutreffen, dass die Aktien auf eine oder wenige Personen verteilt sind, welche in Personalunion auch weitere Rollen innerhalb des Unternehmens ausüben (Experte_TS02, 2022, Pos. 11 - Pos. 14).

Bei Unternehmen, welche diesem Typ zuzuordnen sind, ist die Zusammensetzung des Verwaltungsrates weniger an Kompetenzen ausgerichtet (Experte_KS04, 2021a, Pos. 54; Experte_KS08, 2022, Pos. 68 - Pos. 71).

Die Entwicklung des Verwaltungsrates wird kaum geplant und häufig mit den Eigentumsanteilen in Zusammenhang gebracht (Experte_TS02, 2022, Pos. 59 - Pos. 60) oder der Verwaltungsrat nur aus formellen Gründen besetzt (Experte_KS04, 2021a, Pos. 54).

Auch Verwaltungsratssitzungen haben bei Unternehmen dieses Typs eine untergeordnete Bedeutung.

„Gibt es das überhaupt, solche formellen Sitzungen? B: Nein, die gibt es nicht“
(Experte_TS02, 2022, Pos. 41 - Pos. 42).

„[...] wie könnten Vorbereitung, Inhalt und Ablauf beschrieben werden? B: (lacht). Auf der Stufe Firma xy (Anonymisierung) wird es vom Finanzchef vorbereitet, das Generalversammlungsprotokoll ist vorgeschrieben und wir sind relativ zackig (lacht). Aber es ist natürlich so, für sich gesehen, habe ich jetzt fast ein wenig ein schlechtes Gewissen“ (Experte_KS04, 2021a, Pos. 41 - Pos. 42).

Informationen beispielsweise in Form von Kennzahlen und Reports sind bei vielen Firmen dieses Typs nicht vorhanden oder beschränken sich auf Jahres- resp. Halbjahresabschlüsse.

„Habt ihr Informationen in Form von Berichten und Kennzahlen, welche irgendwo eine Rolle spielen? B: Also, wir machen in der Regel sicher einen Jahresabschluss. In der Regel machen wir noch einen Halbjahresabschluss“ (Experte_TS03, 2022, Pos. 23 - Pos. 24).

*„[...] Informationen in Form von Berichten und Kennzahlen, wie sehr spielt das Thema eine Rolle?
B: Inexistent“* (Experte_KS04, 2021a, Pos. 13 – Pos. 14).

Firmen dieses Typs berücksichtigen häufig keine weiteren Interessen und fokussieren sich auf das eigene Überleben.

*„Gibt es weitere Interessen, welche berücksichtigt werden, als diejenigen der Aktionäre?
[...]*

B: Nein. Wir haben natürlich eine sehr langfristige Strategie“ (Experte_TS03, 2022, Pos. 31 - Pos. 32).

Auch die Aufsichtsfunktion des Verwaltungsrates wird bei Unternehmen dieses Typs nicht ausgeübt oder ist von untergeordneter Bedeutung (Experte_KS08, 2022, Pos. 60 - Pos. 63; Experte_TS06, 2022, Pos. 73 – Pos. 82).

Die Geschäftsleitung wird bei Firmen dieses Typs durch Mitglieder des Verwaltungsrates besetzt oder in Personalunion durch den CEO ausgeführt (Experte_TS02, 2022, Pos. 11 - Pos. 14).

2.2.4.4 Phase 7 – Zusammenhänge zwischen Typen und sekundären Merkmalen analysieren
Aus der Analyse der oben dargestellten Typenbildung³⁹⁵ ging hervor, dass bei den CG-Einsteigern eine höhere betriebswirtschaftliche Aus- oder Weiterbildung eine weniger starke Rolle gespielt hat. Im Vergleich dazu waren bei den CG-Optimierern und bei den CG-Spezialisten fast ausschliesslich Personen interviewt worden, welche über höhere betriebswirtschaftliche Aus- oder Weiterbildungen verfügten. Somit kann festgestellt werden, dass das diesbezügliche Wissen relevanter Personen einen Einfluss auf die Ausgestaltung einer CG haben kann. Anhand des Beispiels des Experten TS07 konnte ferner erkannt werden, dass neben dem theoretischen Wissen auch die praktische diesbezügliche Erfahrung (Experte_TS07, 2022, Pos. 6) zu CG-relevantem Wissen führen kann.

Innerhalb der CG-Einsteiger war mit dem Experten KS04 jedoch eine Person vertreten, welche über die entsprechenden Qualifikationen verfügte³⁹⁶. Hier war es jedoch so, dass das untersuchte Unternehmen ein Teil einer Holding war (Experte_KS04, 2021a, Pos. 2) und die diesbezüglichen Governance-Strukturen bewusst³⁹⁷ schlank gehalten waren. Demnach

³⁹⁵ Gemäss Beschreibung in Kapitel 2.1.3 im empirischen Teil.

³⁹⁶ Siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen.

³⁹⁷ Da dieser Unternehmung kaum Personal zugeordnet ist, bestehen gemäss Aussage des Experten kaum Risiken oder Verantwortungen (Experte_KS04, 2021a, Pos. 10).

bestehen externe Einflüsse³⁹⁸, welche ebenfalls auf die Ausgestaltung eines CG-Systems einwirken können.

Als weitere Dimension kann diejenige des individuellen Interesses³⁹⁹ der Schlüsselpersonen im Kontext von CG erkannt werden. So gibt es Experten, welche sich in diesem Bereich kontinuierlich weiterentwickeln, indem sie dazulernen (Experte_TS01, 2022, Pos. 33; Experte_TS05, 2022, Pos. 50) oder Dinge hinterfragen (Experte_KS01, 2021, Pos. 109 - Pos. 111) und damit eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung etablieren.

2.2.4.5 Phase 8 – Zusammenhänge zwischen Typen und anderen Kategorien analysieren

Da das Datenmaterial inhaltlich strukturierend analysiert worden ist⁴⁰⁰, konnten Untersuchungen zwischen den gefundenen Typen und thematischen Kategorien⁴⁰¹ vorgenommen werden (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 193).

So konnte festgestellt werden, dass bei den CG-Einsteigern und den CG-Optimierern Codierungen bezüglich der beschränkten Wirkung des Verwaltungsrates zugeordnet sind, während bei den CG-Spezialisten keine entsprechenden Aussagen gemacht wurden, wodurch auch keine diesbezüglichen Codierungen zugeordnet sind⁴⁰².

Des Weiteren war zu erkennen, dass die Kategorie ‚Informationsfluss Aktionariat‘ ausschliesslich bei den CG-Spezialisten codiert worden ist⁴⁰³ und bei den CG-Optimierern und CG-Einsteigern der untersuchten Unternehmen eine geringere Rolle zu spielen scheint.

³⁹⁸ In vorgenannten Fall konstituierten die Vorgaben der Holdingstruktur die externen Einflüsse. Auch die Eigentumsverhältnisse, Anforderungen von Stakeholdern, Vorgaben von Aufsichtsbehörden und weitere können unter diesen Einflüssen subsummiert werden.

³⁹⁹ Die Bewertung der Eigenschaften ‚Wissen‘ und ‚Interesse‘ wurde im Rahmen einer Einschätzung aus der Interviewsituation, dem empirischen Datenmaterial (siehe Kapitel 2.1 in den Anlagen) und den Zusammenfassungen (siehe Kapitel 2.2, 2.5 in den Anlagen) vorgenommen und in Kapitel 1.9 in den Anlagen dokumentiert. Erwähnt sei auch die Aussage eines Experten, der sowohl im Begriff der CG wie auch in der Tatsache, dass es sich dabei um einen englischen Begriff handelt. Ursachen für mögliche ablehnende Haltungen innerhalb der KMU vermutete (Experte_KS01, 2021, Pos. 117 - Pos. 119).

⁴⁰⁰ Siehe Kapitel 2.1.2 im empirischen Teil und Kapitel 2.6 in den Anlagen.

⁴⁰¹ Die Kategorien sind im Kategorienhandbuch dokumentiert, siehe Kapitel 2.8 in den Anlagen.

⁴⁰² Siehe Kapitel 2.6.1 in den Anlagen.

⁴⁰³ Siehe Kapitel 2.6.2 in den Anlagen.

Eine weitere Auffälligkeit konnte bezüglich der Kategorie ‚Anforderungen und Impulse seitens der Revision‘ und ‚Revision als Anlaufstelle für Fragen‘ gefunden werden. So fällt auf, dass die Revision primär bei den CG-Spezialisten eine grössere Bedeutung hat⁴⁰⁴.

Der Vergleich der drei Typen innerhalb der Kategorie ‚Informationen im Führungsprozess‘ hat gezeigt, dass diese Kategorie bei den CG-Spezialisten und den CG-Optimierern von grosser und bei den CG-Einsteigern von untergeordneter Bedeutung ist.⁴⁰⁵

2.2.4.6 Phase 9 – Ergebnisse der Typenbildung darstellen

Die aus den empirischen Daten ermittelten Dimensionen werden in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

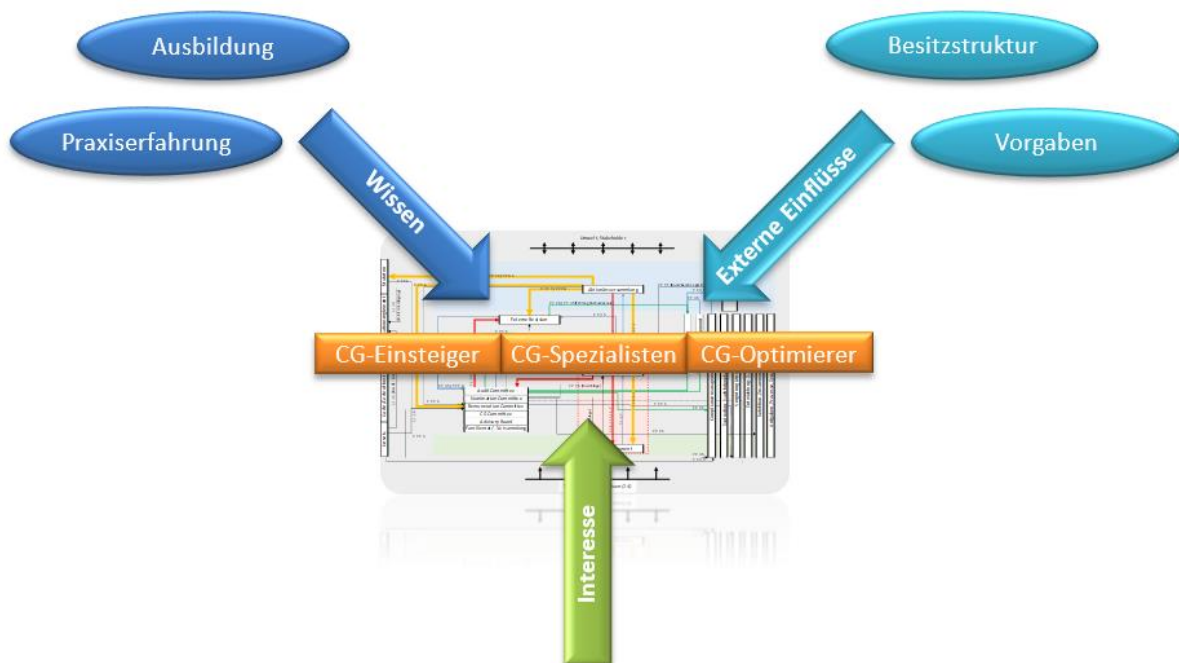


Abbildung 24: Typologie und Dimensionen für die Ausgestaltung eines CG-Systems. (Quelle: Eigene Darstellung).

Bei den CG-Spezialisten konnte in den untersuchten Daten erkannt werden, dass alle drei oben dargestellten Dimensionen relevant sind. Demgegenüber ist bei den CG-Optimierern mindestens eine dieser Dimensionen weniger ausgeprägt oder abwesend. Im Kontrast dazu ist bei den meisten CG-Einsteigern nur eine Dimension ausgeprägt. Eine Ausnahme bildet die Situation des Experten KS04. Dort sind sowohl das Wissen wie auch das Interesse am

⁴⁰⁴ Siehe Kapitel 2.6.3 und 2.6.4 in den Anlagen.

⁴⁰⁵ Siehe Kapitel 2.6.5 in den Anlagen.

Themenfeld von CG vorhanden. Diese beiden Dimensionen sind jedoch von den Vorgaben der Holding-Struktur übersteuert worden und führten zu einem minimal ausgeprägten CG-System.

3 Diskussion, Interpretation und Konklusion

3.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus Kapitel 2.2 unter Einbezug der Erkenntnisse aus dem Theorieteil diskutiert. Die Bearbeitung erfolgt in der gleichen Reihenfolge, wie die Ergebnisdarstellung dokumentiert worden ist. Nachdem jeweils die Ergebnisse in Bezug zur Theorie gesetzt worden sind, folgt eine Darlegung von Besonderheiten wie auch möglichem Entwicklungspotential. Damit wird der Grundstein sowohl für die Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen E-1 bis E-4⁴⁰⁶ wie auch für die Konzeptualisierung, welche im Gestaltungsteil erfolgt, gelegt.

3.1.1 Strukturelle Dimensionen

3.1.1.1 Eigentumsverhältnisse

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Die Ergebnisse des empirischen Teils in Bezug auf die Eigentumsverhältnisse decken sich mit wesentlichen Aspekten der theoretischen Ausführungen⁴⁰⁷, beispielsweise dass sie sich über die Zeit verändern (Enriques et al., 2017, S. 169) und auch auf die Besetzung des Verwaltungsrates einen Einfluss haben können (Hermalin und Weisbach, 2003, S. 8). So sind hinsichtlich der Komplexität der Eigentumsstrukturen verschiedene Konfigurationen möglich. Zudem konnte anhand einzelner Beispiele gezeigt werden, dass Eigentumsverhältnisse auch in Schweizer KMU einen Einfluss auf die Besetzung des Verwaltungsrates haben können. Die Haltung eines Experten, wonach die Trennung von Eigentum und Kontrolle auch ein wesentlicher Aspekt für KMU sei, wird von theoretischen Gesichtspunkten geteilt (Martynova und Renneboog, 2010, S. 5).

Besonderheiten/Entwicklungspotential

Es konnte festgestellt werden, dass die Eigentumsverhältnisse generell (Hilb et al., 2018, S. 114), aber auch deren Veränderungen (International Finance Corporation, 2019, S. 5) für die Gestaltung der CG relevante Aspekte sind und in vielen Unternehmen einen Einfluss auf die konkrete Ausgestaltung der jeweiligen CG hatten. Aspekte der Standorte und

⁴⁰⁶ Siehe Kapitel 3.2 im theoretischen Teil.

⁴⁰⁷ Siehe ferner in Kapitel 2.2.2.1 im theoretischen Teil.

Zeithorizonte der Eigentümer (Huse, 2007, S. 114) scheinen in den untersuchten Firmen von untergeordneter Bedeutung zu sein.

3.1.1.2 Generalversammlung der Aktionäre

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Die Untersuchungen deuten in die Richtung der theoretischen Grundlagen⁴⁰⁸, wonach in der Praxis dem Verwaltungsrat gegenüber der Aktionärsversammlung eine grössere Bedeutung beigemessen wird, als dies vom Gesetzgeber vorgesehen ist (Gnos und Vischer, 2009, S. 751). Weitere partielle Übereinstimmungen sind im Bereich der Zuständigkeiten zu erkennen. Sowohl die Ausführungen im theoretischen Teil als auch die Darlegungen eines Experten weisen darauf hin, dass die Aktionärsversammlung sich nicht in operative Angelegenheiten einzumischen habe (Emmenegger, 2011, S. 199). Übereinstimmend mit den Erkenntnissen von Kozhukhovskaya (2016, S. 126) lagen, mit wenigen Ausnahmen, konzentriertere Eigentumsverhältnisse vor.

Besonderheiten/Entwicklungspotential

In der Unterkategorie ‚Bedeutung‘ konnten Hinweise darauf gefunden werden, dass in diversen Firmen die Aktionärsversammlung von untergeordneter Bedeutung war, was sich im Kontext von KMU mit den Ausführungen aus dem Theorieteil deckt (Montemerlo et al., 2004, S. 296). Obwohl das Aktionariat die Möglichkeiten hat, zu traktandierten Geschäften Anträge zu stellen (Economiesuisse, 2023, S. 7) oder über die Statuten weitere Regelungen vorzunehmen (Böckli, 2009b, S. 9), fanden diesbezügliche Möglichkeiten in den untersuchten KMU kaum Beachtung. Das deutet darauf hin, dass diese formellen Möglichkeiten der Aktionäre kaum benutzt werden.

3.1.1.3 Verwaltungsrat

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Verwaltungsräte, welche wie in der Theorie beschrieben lediglich auf dem Papier existieren (Gabrielsson, 2007, S. 689), waren auch unter den untersuchten Firmen zu finden (Experte_TS08, 2022, Pos. 18).

⁴⁰⁸ Siehe Kapitel 2.2.2.2 im Theorieteil.

Aus der Anzahl an Mitgliedern des Verwaltungsrates, welche im wissenschaftlichen Diskurs auch zu den Untersuchungsgrößen gehört (Denis und McConnell, 2003, S. 2), fällt auf, dass innerhalb der mittels den Kriteriensätzen untersuchten Firmen die Vermutung erhärtet werden konnte, wonach kleinere Mitgliederzahlen in Verwaltungsräten auf tendenziell inaktivere Verwaltungsräte hindeuten⁴⁰⁹.

Bezüglich der CEO-Duality konnte aus den Untersuchungen nicht nur ein Beleg gefunden werden, welcher für diese Konstellation spricht (Experte_KS08, 2022, Pos. 63) und damit die Sichtweise der Stewardship-Perspektive stützt (Donaldson und Davis, 1991, S. 52). Zusätzlich war die gegenteilige Sicht vertreten, wonach die Überwachungsfunktion eingeschränkt ist (Experte_KS05, 2021, Pos. 97), was die diesbezügliche Betrachtung aus einer Agency-Sicht stützt (Huse, 2007, S. 198).

Auch konnte erkannt werden, dass primär strukturellen Aspekten über die konkrete Besetzung des Boards Aufmerksamkeit geschenkt wird, statt das Gremium hinsichtlich der Zielerreichung im Sinne der Aktionäre zu optimieren, wodurch ein effektives Board charakterisiert werden kann (Leblanc und Gillies, 2005, S. 136).

Aus den Untersuchungen geht ferner hervor, dass teilweise der Unabhängigkeit und den Interessenkonflikten eine erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt wird. Durch den damit einhergehenden Zugang zu neuen Perspektiven wird die Effektivität gesichert (Zinkin, 2011, S. 13), der Zugang zu Wissen und Erfahrungen aus anderen Bereichen ermöglicht (Cadbury, 2002, S. 191) und eine effektivere Überwachungsfunktion gewährleistet (Kose und Lemma, 1998, S. 373).

Besonderheiten/Entwicklungspotential

Obwohl gegenüber der Aktionärsversammlung in der Praxis dem Verwaltungsrat eine höhere Bedeutung beigemessen wird (Gnos und Vischer, 2009, S. 751), war der Verwaltungsrat in einigen untersuchten Firmen ebenfalls von geringer Bedeutung. Aspekte bezüglich Verhaltensmerkmalen, welche die Effektivität von Entscheidungsprozessen beeinflussen können (Leblanc und Gillies, 2005, S. 172), blieben bei der Suche nach neuen Mitgliedern des Verwaltungsrates so beispielsweise gänzlich unerwähnt. Der bewusste Einsatz von nicht exekutiven Mitgliedern (Tricker, 2019, S. 104) fand ebenso wenig Beachtung wie der Einfluss

⁴⁰⁹ In der Herleitung der Kriteriensätze wurde zwischen Verwaltungsräten mit weniger als drei oder mit drei und mehr Mitgliedern unterschieden (siehe Kapitel 1.3.4.1 im empirischen Teil).

der Diversität von Boards (Cossin und Caballero, 2014, S. 1-2; Hilb, 2019b, S. 68-71). Die primären Selektionsentscheidungen wurden anhand von Kompetenzen oder Firmenanteilen gefällt. Lediglich eine Firma machte sich Gedanken bezüglich der Zusammensetzung des Gremiums in Abhängigkeit von der jeweiligen Firmensituation (Experte_KS05, 2021, Pos. 73), obwohl dies für die Effektivität des Verwaltungsrates von Bedeutung ist (Leblanc und Gillies, 2005, S. 226).

3.1.1.4 Interne Revision

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Die Erkenntnisse aus den theoretischen Ausführungen⁴¹⁰, wonach die interne Revision vermehrt bei grösseren Firmen zum Einsatz kommt (Madörin, 2013, S. 81), widerspiegeln sich in den Ergebnissen der Befragungen.

Besonderheiten/Entwicklungspotential

Dort, wo auf die Einrichtung einer internen Revision bewusst verzichtet worden ist, kann der Einsatz spezifischer Massnahmen – wie die Durchführung von Workshops zur Revitalisierung des Risikomanagements, die Verbesserung der Managementberichterstattung oder auch durch das Thema der internen Kontrolle als ständiges Traktandum an VR-Sitzungen – geprüft werden (Turner, 2009, S. 113).

3.1.1.5 Externe Revision

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Vereinzelt spielte die externe Revision eine Rolle im Kontext der CG. Vielen dieser Firmen war gemein, dass sie keine konzentrierte Eigentümerstruktur hatten, sondern entweder Teil einer Holding⁴¹¹ oder im Mitbesitz von institutionellen Investoren⁴¹² waren. Von der Möglichkeit, die externe Revision mit zusätzlichen Aufgaben zu betrauen (SwissBoardForum, 2019, S. 151), wurde vermehrt Gebrauch gemacht.

⁴¹⁰ Siehe Kapitel 2.2.2.5 im Theorieteil.

⁴¹¹ Experte_KS04.

⁴¹² Experte_KS06, Experte_KS06*.

Besonderheiten/Entwicklungspotential

Die in den theoretischen Ausführungen⁴¹³ erwähnten Aspekte der Kontrolle (SwissBoardForum, 2019, S. 142) oder der Sicherheit (The Institute of Internal Auditors, 2021b, S. 6) durch die externe Revision wurden kaum erwähnt und bergen wertvolles Potential. Werden die Antworten der Experten vor dem Hintergrund der Anzahl an Mitarbeitenden⁴¹⁴ beleuchtet, fällt auf, dass viele der Mikrounternehmen nicht von der Möglichkeit Gebrauch gemacht haben, auf die eingeschränkte Revision zu verzichten.

3.1.1.6 Ausschüsse

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Die Bildung eines Beirates, wie dies durch eine Firma vorgenommen wurde, wird auch aus theoretischer Sicht unterstützt und als möglicher Zwischenschritt zur Bildung eines effektiven Boards betrachtet (ecoDa, 2020, S. 8). Auch die Motivation dieser Firma deckt sich mit den theoretischen Grundlagen, gemäss welchen über einen Beirat spezifische Kompetenzen gewonnen werden können (Cadbury, 2002, S. 194-195).

Besonderheiten/Entwicklungspotential

Obwohl den Ausschüssen bei der Entwicklung von Boards eine zentrale Rolle zugeschrieben wird (Davies, 1999, S. 69) und durch sie die Boardeffektivität gesteigert werden kann (ecoDa, 2020, S. 9), kann festgestellt werden, dass in den untersuchten Firmen kaum dauerhafte Ausschüsse zum Einsatz kamen. Vereinzelt wurden temporäre Ausschüsse (Hilb et al., 2013, S. 86-87) aktiviert. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus den theoretischen Darlegungen, welche eine situative Beurteilung der jeweiligen Notwendigkeit nahelegen⁴¹⁵.

In keinem der untersuchten Unternehmen, welches in Familienbesitz ist, war ein Gremium installiert, welches die Familien in die jeweilige Governance einbindet, obwohl dies aus theoretischer Sicht diverse Vorteile generiert (Frick, 2020, S. 134; Moos, 2003, S. 65).

⁴¹³ Siehe Kapitel 2.2.2.4 im Theorieteil.

⁴¹⁴ Siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen.

⁴¹⁵ Siehe Kapitel 2.2.2.6 im Theorieteil.

3.1.1.7 Geschäftsleitung

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Die Empfehlung, wonach die Geschäftsleitung an der Verwaltungsratssitzung idealerweise anwesend sein soll (Fueglistaller et al., 2017a, S. 18), wurde in den untersuchten Firmen so zur Anwendung gebracht. Ebenfalls auffällig war, dass sowohl klare Abgrenzungen der Zuständigkeiten zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in den untersuchten Firmen vorkamen wie auch deren Überlappung oder Vermischung. Diesem Sachverhalt gilt es auch aus theoretischer Perspektive Beachtung zu schenken (ecoDa, 2020, S. 30).

Besonderheiten/Entwicklungspotential

Die in der Theorie zitierte primäre Ausrichtung der Geschäftsleitung auf eigene Interessen (Kendall und Kendall, 1998, S. 15) in Entsprechung zum Erklärungsmodell der Agency Theory⁴¹⁶ war im Rahmen der Untersuchungen von untergeordneter Bedeutung.

Der Gefahr des Einflusses der Geschäftsleitung auf die von ihr aufbereiteten Informationen (Adams und Ferreira, 2007, S. 217; Fischer, 2018, S. 3) waren sich die Experten teils bewusst und begegneten dieser mit einer von Vertrauen geprägten Aufsichtstätigkeit mit der Begründung, auf diese Weise fähige Geschäftsführer nicht zu demotivieren (Experte_KS06, 2022a, Pos. 49). Dennoch scheint es vor dem theoretischen Hintergrund je nach Eigentumssituation prüfenswert zu sein, der Aufsichtsfunktion (Millstein, 1998, S. 6) mehr Bedeutung zukommen zu lassen.

3.1.2 Inhaltliche Dimensionen

3.1.2.1 Boardbezogene Aspekte

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Aus den Darlegungen bezüglich der Zusammenarbeit des Verwaltungsrates geht hervor, dass ein Bewusstsein existiert, dass eine spezifische Zusammensetzung des Verwaltungsrates für dessen Arbeit von eminenter Bedeutung ist (Brunninge et al., 2007, S. 299).

Die Aufgaben des Verwaltungsratspräsidenten wurden teils nicht oder nicht so umfangreich ausgefüllt, wie sie aus den theoretischen Ausführungen hervorgehen. Die Haupttätigkeiten der meisten Experten, welche die Funktion des Verwaltungsratspräsidenten konsequenter

⁴¹⁶ Siehe Kapitel 2.4.1 im Theorieteil.

ausfüllten, fokussierten sich auf die klassischen Themen der Einberufung und Leitung der Sitzungen (Tricker, 2019, S. 109).

Von der im Gesetz vorgesehenen Möglichkeit, dass der Verwaltungsrat die Geschäftsführung selbst ausführt (Fueglistaller et al., 2016, S. 270) wurde nur in den Firmen Gebrauch gemacht, bei welchen CEO-Duality gegeben war. Die klare Grenze, wonach der Geschäftsleitung die Verantwortung für das operative Tagesgeschäft obliegt (Daeniker, 2018, S. 318), war in mehreren der untersuchten Firmen inexistent.

Externe Impulse spielten in den untersuchten Firmen eine bedeutende Rolle im Kontext der CG. Im theoretischen Kontext erfährt dieser situative Beizug wenig Aufmerksamkeit. Stattdessen wird die Installation von Ausschüssen oder im Falle von kleineren Firmen der Beizug von Einzelbeauftragten empfohlen (Economiesuisse, 2023, S. 15).

Trotz der hohen Bedeutung der Rekrutierung neuer Mitglieder für den Verwaltungsrat (Hilb, 2010, S. 7) war der Rekrutierungsprozess nicht in allen Firmen gleich relevant, auch deshalb, da weitere Einflüsse wie Investment-Agreements die Boardbesetzung beeinflussen. Entgegen den Empfehlungen aus der Theorie, sich mit der personellen Weiterentwicklung des Unternehmens auseinanderzusetzen (Nötzli Breinlinger, 2006, S. 105), haben sich die untersuchten Firmen kaum mit dieser Thematik beschäftigt.

Die Untersuchung der Ausrichtung der jeweiligen Firmen zeigt, dass entsprechend den theoretischen Ausführungen weitere Stakeholder (Berle und Means, 1932, S. 352-353; Tricker, 2019, S. 33) teils berücksichtigt wurden, jedoch häufig eine bestimmte Gruppe aus spezifischen Gründen fokussiert wurde.

Die Analyse der Daten hat ferner aufgezeigt, dass die Personalunion von CEO und Verwaltungsratspräsident für die betroffenen Personen anspruchsvoll sein kann. Abweichend zu theoretischen Überlegungen ist in den untersuchten Fällen die Personalunion nicht aufgrund struktureller Mängel entstanden (Brunner, 2019, S. 1), sondern war ein bewusster Entscheid. Auch die Aussage, wonach der Verwaltungsrat infolge weniger Sitzungen wenig Einblick in die betriebliche Situation des Unternehmens hat, deckt sich mit theoretischen Ausführungen (Fopp, 1985, S. 334).

Besonderheiten/Entwicklungspotential

Es kann festgestellt werden, dass strukturierte Vorgehensweisen hinsichtlich der Zusammensetzung des Verwaltungsrates entweder gänzlich fehlen oder nur wenig formalisiert sind. So wird beispielsweise in keiner der untersuchten Firmen eine

entsprechende Matrix geführt, welche in Bezug auf die Diversität im Allgemeinen (FORBES und Milliken, 1999, S. 497), auf die Kompetenzen im Spezifischen (Leblanc und Gillies, 2005, S. 226), auf die Unabhängigkeit (Muth und Donaldson, 1998, S. 7) oder auf teamspezifische Merkmale (Hilb, 2019b, S. 69-71; Margerison und McCann, 1986, S. 29-30) die Zusammensetzung des Gremiums definiert⁴¹⁷. Es empfiehlt sich, einen standardisierten Rekrutierungsprozess zu etablieren. So könnte beispielsweise der 10-Phasen-Ansatz (Hilb, 2019b, S. 97) zum Einsatz kommen.

In vielen der untersuchten Firmen füllte der Verwaltungsratspräsident noch nicht das volle Spektrum seiner Aufgaben aus. So wurden beispielsweise kaum Evaluationen der Boards durchgeführt oder die strukturierte Einführung neuer Direktoren erwähnt (Tricker, 2019, S. 109).

Es wird empfohlen, wenn die Statuten nichts anders vorsehen mittels eines Organisationsreglements (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716b, Abs. 1) eine Präzisierung der Zuständigkeiten zu etablieren.

Im Bereich der Nachfolgeplanung könnte eine Verbesserung erzielt werden, indem sich der Verwaltungsrat für alle erfolgskritischen Positionen auf Stufe des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung mit der jeweiligen Nachfolge auseinandersetzt (Hilb, 2019b, S. 203). Im Sinne der Stakeholder Theory wird es als sinnvoll erachtet, sich einen Überblick über alle relevanten Stakeholder zu erarbeiten und im unternehmerischen Handeln einen breiteren Zugang anzustreben (Crossan und Henschel, 2012, S. 56), welcher alle Bedürfnisse zu erkennen und zu bedienen versucht. Der in den oben genannten Ausführungen erwähnten Distanz zum Geschäft aufgrund weniger Verwaltungsratssitzungen soll adäquat begegnet werden. Nach Fopp kann über verschiedene Ansätze⁴¹⁸ bezüglich der vorgenannten Schwachstellen eine Verbesserung erzielt werden (1985, S. 334).

Verbesserungspotential wird auch im Bereich des strukturierten Umgangs mit strategischen Aspekten gesehen, welcher häufig weniger ausgeprägt war, was nicht untypisch für KMU ist (Lombriser, 2018, S. 15).

⁴¹⁷ Siehe auch die Dimensionen nach Hilb ‚Know-how‘, ‚Team-Rollen‘, ‚Soziale Daten‘ (2019b, S. 68).

⁴¹⁸ Zu diesen Massnahmen zählen die Installation eines Expertenbeirates, die Integration eines Management-Profis im Verwaltungsrat, ein systematisches Management-Audit mit verschiedenen Teilgebieten und verschiedenen Erhebungsmethoden oder spezielle Seminare für Verwaltungsräte (Fopp, 1985, S. 334).

Die von Experten erwähnte Zugehörigkeit zu Gruppierungen wie Verbänden fördert den Zugang zu Kontakten und Wissen durch eine Vernetzung, welche auch aus theoretischer Sicht als relevant erachtet wird (Müller et al., 2021, S. 33).

3.1.2.2 Information und Kommunikation

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Aus dem gewonnenen Datenkorpus kann ermittelt werden, dass der theoretisch begründeten Relevanz von Informationen für die Aufsichtstätigkeit (Welge und Eulerich, 2021, S. 286) auch in den untersuchten Firmen eine hohe Bedeutung beigemessen wurde. Auch das Risiko, wonach die Geschäftsleitung dem Konflikt ausgesetzt ist, nicht alle Informationen an den Verwaltungsrat zu übermitteln (Adams und Ferreira, 2007, S. 217), wurde erwähnt.

Besonderheiten/Entwicklungspotential

Es kann festgestellt werden, dass die Thematik von systematisch verzerrten oder unterschlagenen Informationen (Pirson und Turnbull, 2015, S. 82) in den untersuchten Firmen als eine geringe Bedrohung eingeschätzt wurde und entsprechend wenig Beachtung fand. Diesem Sachverhalt ist im jeweiligen Kontext eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Die Vertrauensbasis des Aufsichtsgremiums gegenüber der Geschäftsleitung (Stiles und Taylor, 2001, S. 114) scheint bei der kritischen Beurteilung der Informationsbasis eine Rolle zu spielen und sollte im Licht der Bedürfnisse weiterer Stakeholder, beispielsweise externer Investoren (Experte_KS02, 2021, Pos. 71), kritisch hinterfragt werden. Die lediglich von einem Experten genannte Möglichkeit der Beurteilung der vom CEO zur Verfügung gestellten Daten anhand weiterer unabhängiger Informationen (Experte_KS06, 2022a, Pos. 49) wie auch die Möglichkeit ihrer laufenden Erweiterung ohne konkreten Anlass beeinflussen die Qualität der Aufsichtstätigkeit weiter positiv (Fischer, 2018, S. 89-90). Innerhalb des Boards wird empfohlen, eine Informationskultur zur Förderung von Transparenz zu etablieren, welche von Vertrauen und von Lernbereitschaft geprägt ist (Hilb, 2019b, S. 152-153).

3.1.2.3 Internes Kontrollsystem (IKS), Risikomanagement, Compliance

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Die Relevanz des IKS innerhalb der CG (Hunziker et al., 2018, S. 13; Zinnöcker, 2017, S. 379) konnte in den untersuchten Firmen kaum beobachtet werden; stattdessen war tendenziell eine abwehrende Haltung wahrzunehmen, womit die Aussage von Hunziker et al.

untermauert wird, gemäss welcher das IKS für viele KMU eine grosse Herausforderung darstellt (2018, S. VII).

Ein ähnliches Bild ergab sich im Zusammenhang mit dem Risikomanagement. Auch dieser Sachverhalt wird theoretisch belegt, beschränkt sich jedoch nicht auf KMU, sondern betrifft Firmen verschiedener Grössen und Branchen (Hilb et al., 2018, S. 8; Hilb, 2019b, S. 138).

Ebenso wurde ein zurückhaltender Umgang mit Compliance entdeckt, obwohl die konkrete Umsetzung eines Compliance-Managements entsprechend den Anforderungen und dem Risikoprofil skaliert werden kann (Economiesuisse, 2014, S. 6).

Besonderheiten/Entwicklungspotential

Es wird empfohlen, das IKS in einer der jeweiligen Situation angemessenen Weise zum Einsatz zu bringen. Von Gesetzes wegen sind alle Firmen, welche der Revisionspflicht unterliegen⁴¹⁹, dazu verpflichtet, ein IKS zu implementieren (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 728a, Abs. 1, lit. 3 OR). Auch wird die adäquate Umsetzung einer Risikobeurteilung empfohlen. Die Implementierung eines wirksamen und auf KMU zugeschnittenen Compliance-Managements⁴²⁰ wird analog den obigen Ausführungen gleichfalls empfohlen und gehört ebenso „[...] zu den Kernelementen sorgfältiger Geschäftsführung“ (Economiesuisse, 2014, S. 6).

3.1.3 Präskriptive Dimensionen

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Die im Theorieteil⁴²¹ erwähnten Statuten und das Organisationsreglement gehören bei den untersuchten Firmen zu den Dokumenten, welche am wichtigsten waren. Auffallend ist, dass weitere genannte Regelungen⁴²² nur vereinzelt und auf die jeweiligen Bedürfnisse bezogen getroffen wurden. Auffallend ist ferner, dass externe Regelungen wie die Gesetzgebung oder der Code of Best Practice kaum Erwähnung fanden.

⁴¹⁹ Siehe Kapitel 2.2.2.4 im theoretischen Teil.

⁴²⁰ Hierfür können neben der Beanspruchung von externen Dienstleistern, im Falle fehlenden Know-hows auch weiterführende Quellen (Economiesuisse, 2014, S. 2) konsultiert werden.

⁴²¹ Siehe Kapitel 2.2.4 im Theorieteil.

⁴²² Siehe Kapitel 2.2.2.3 im empirischen Teil.

Besonderheiten/Entwicklungspotential

Zur weiteren Verbesserung der Effektivität der CG können innerhalb der externen Elemente Codes of Best Practice einen bedeutenden Beitrag leisten (Cadbury, 2002, S. 18). Entsprechend wird empfohlen, diesbezügliche Werke⁴²³ zu konsultieren und als Quellen von Impulsen für die Weiterentwicklung der spezifischen CG zu verwenden. Des Weiteren sollen auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse Richtlinien erarbeitet werden, welche den Fokus schärfen sowie die Zuständigkeiten klären und damit einen wesentlichen Beitrag zum effektiven Umgang mit CG leisten (Arnwine, 2002, S. 19).

3.1.4 Einschätzungen und Anmerkungen

In diesem Kapitel werden diejenigen Aspekte dargelegt, zu welchen die Experten bezüglich ihrer jeweiligen Einschätzungen befragt worden sind.

3.1.4.1 Nutzen

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Die von den Experten erwähnten Aspekte, wonach CG dabei hilft, das Vertrauen der Stakeholder zu stärken (International Finance Corporation, 2019, S. 7) und klare Verhältnisse zu schaffen (Müller et al., 2021, S. 850), werden gleichfalls von der Theorie bestätigt. Auch die Nennung der proaktiven Haltung, welche durch CG entsteht, sei es im Umgang mit Risiken (Felder, 2010, S. 126) oder in Bezug auf die Nachfolge (Hilb, 2019b, S. 203), wird von der Theorie gestützt.

Besonderheiten/Entwicklungspotential

Es kann festgestellt werden, dass das Themenfeld der CG zu breit ist, als dass der vielfältige Nutzen jederzeit allen Personen bewusst ist. So wurden beispielsweise Aspekte wie der erleichterte Zugang zu Fremdkapital (International Finance Corporation, 2019, S. 7), der Schutz der Eigentümer vor Missbrauch durch das Management, aber auch der Schutz des Unternehmens vor Ausschweifungen der Eigentümer (Iliou, 2010, S. 83) und die Reduktion

⁴²³ Bezogen auf die Schweiz siehe beispielsweise „swiss code of best practice for corporate governance“ (Economiesuisse, 2023).

von Interessenkonflikten im Allgemeinen (Werder, 2009, S. 18) kaum genannt; dies deutet auf einen möglichen Mangel an ganzheitlichem Verständnis bezüglich der Thematik hin.

3.1.4.2 Effektivität

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Die Einschätzungen der Experten ergeben ein diffuses Bild bezüglich der positiven Wirkung einer gezielten Honorierung auf Stufe Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Dies wird in der Literatur in der Form bestärkt, dass in den meisten Fällen eine fixe Entschädigung für Boards empfohlen wird. Für einige Boards kann sich jedoch die Ausweitung des Anreizsystems des Managements auf das Board als sinnvoll erweisen (Hilb, 2019b, S. 118). Ebenfalls durch die Theorie gestützt werden diejenigen Aussagen der Experten, welche einen positiven Effekt weniger in monetären Anreizsystemen als in der Herausgabe von Firmenanteilen sahen (Hilb, 2019b, S. 124).

Im Kontrast zu den unterschiedlichen Meinungen der Experten bezüglich des Effektivitätsgewinns durch eine Evaluation des Boards ist aus der Literatur klarer abzuleiten, dass Boards für ihre Effektivität einer Bewertung zu unterziehen sind (Cossin und Caballero, 2014, S. 1; Financial Reporting Council, 2018a, S. 28).

Besonderheiten/Entwicklungspotential

Für die Implementierung einer entsprechenden Honorierung werden integrierte Konzepte empfohlen, welche in Abhängigkeit von der Verantwortungsebene unterschiedliche variable Anteile empfehlen (Hilb, 2019b, S. 121). Auch gemäss Economiesuisse sollen die Vergütungen für exekutiv tätige Personen in der Regel aus fixen und variablen Anteilen bestehen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Interessen der Spitzenkräfte auf die nachhaltige Erreichung der Unternehmensziele (2023, S. 23) ausgerichtet sind. Da die Unabhängigkeit von Boardmitgliedern als relevantes Merkmal für dessen Effektivität angesehen wird, sind entsprechende Einflüsse⁴²⁴ bei der Gestaltung des Honorierungskonzeptes zu berücksichtigen (Zinkin, 2011, S. 14). Bezüglich der Evaluation von Boards empfiehlt Hilb, die Stärken und

⁴²⁴ Bezüglich unabhängiger exekutiver Direktoren (INED) erwähnt Zinkin: „For INEDs to spend the time and effort needed to be effective, they must be paid appropriately by the company. Once they are paid properly, and can only sit on a limited number of boards, they lose their independence“ (2011, S. 14).

Schwächen in den Bereichen ‚Know-how‘, ‚Team-Rollen‘ und ‚Soziale Daten‘ zu analysieren (2019b, S. 68).

3.1.4.3 Verbesserungspotential

Beurteilung der untersuchten Gegebenheiten in Bezug auf die Theorie

Die Erkenntnisse bezüglich möglicher Verbesserungen fielen unterschiedlich aus. Als Schwerpunkte lassen sich die Vereinfachung von Strukturen zur Reduktion von Überlappungen, die Reduktion von Interessenkonflikten wie auch die effizientere Abhaltung von Verwaltungsratssitzungen erkennen.

Während ein Experte der Meinung war, dass Überlappungen von Systemen verhindert werden sollen, führt Kormann entgegengesetzt aus, dass sich eine Ausfallsicherheit von CG unter anderem durch die Errichtung von Redundanzen erreichen lässt (2017, S. 78). Auch die theoretischen Ausführungen haben zu der Erkenntnis geführt, dass eine Verbesserung der Boardselektion durch unabhängige Boardmitglieder wertvoll ist⁴²⁵. Ferner geht aus der Theorie⁴²⁶ hervor, dass innerhalb von Verwaltungsratssitzungen die Entscheidungsprozesse verbessert werden könnten.

Besonderheiten/Entwicklungspotential

Wie den theoretischen Ausführungen⁴²⁷ entnommen werden kann, sind verschiedene Verbesserungen im Bereich von CG für KMU möglich. Neben den diskutierten Schwerpunkten im Bereich Information, Boardstruktur und Boardtätigkeiten können auch Verbesserungen über innovative Ansätze wie den Einsatz der Blockchain-Technologie ins Auge gefasst werden. Wichtig bei diesen Überlegungen ist die Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse und Möglichkeiten des jeweiligen Unternehmens.

⁴²⁵ Siehe Kapitel 2.5.3.2 im theoretischen Teil.

⁴²⁶ Siehe Kapitel 2.5.3.3 im theoretischen Teil.

⁴²⁷ Siehe Kapitel 2.5.3 im theoretischen Teil.

3.1.5 Fall- und Gruppenvergleiche – qualitativ und quantifizierend⁴²⁸

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Ergebnisse aus Kapitel 2.2.3 des empirischen Teils analysiert, um einen Beitrag zur Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen E-1 und E-2 zu leisten.

Die Analyse der Ergebnisse zeigt, dass anhand der Mitarbeiterzahl von Firmen keine generellen Rückschlüsse auf die Ausgereiftheit eines CG-Systems möglich sind. Obwohl in der Theorie dieser Zusammenhang teilweise als beeinflussende interne Grösse in den Vordergrund gestellt wird (Durst und Henschel, 2014, S. 27), verdeutlichen andere Ausführungen, dass die Ausgestaltung eines CG-Systems von einer Kombination mehrerer charakteristischer Merkmale⁴²⁹ abhängig ist (International Finance Corporation, 2019, S. 6). Auch Empfehlungen, wonach die Anzahl der Mitglieder des Verwaltungsrates in Abhängigkeit von der Firmengrösse⁴³⁰ zu wählen ist (Hilb, 2019b, S. 49), konnten in den untersuchten Fällen nicht durchgängig nachvollzogen⁴³¹ werden.

Die Erkenntnisse aus den Daten bezüglich der Ausschüsse wie auch des IKS decken sich mit den Darstellungen aus theoretischer Sicht, wonach das IKS (Economiesuisse, 2023, S. 18) wie auch die Gestaltung der Ausschüsse (Economiesuisse, 2023, S. 15; Hilb, 2019b, S. 135) bei grösseren Firmen ausgeprägter sind.

Die Analyse des empirischen Datenmaterials zeigt ferner, dass bei den Firmen ohne CEO-Duality die Governance-Praktiken stärker ausgeprägt sind und die einzelnen Elemente eine grössere Bedeutung haben als bei den Firmen, bei welchen eine Personalunion zwischen dem CEO und dem Verwaltungsratspräsidenten besteht. Der vorgenannte Sachverhalt wird auch durch theoretische Perspektiven gestützt, wonach bei der Personalunion die Effektivität der

⁴²⁸ Gemäss den Ausführungen von Kuckartz und Rädiker können innerhalb dieses Schrittes auch Auszählungen über die Anzahl der Nennungen vorgenommen werden (2022, S. 150). Entsprechend werden quantitative Elemente in zurückhaltender Form zum Einsatz gebracht, der Fokus wird jedoch auf die qualitative Präsentation der Inhalte gerichtet.

⁴²⁹ Zu den wesentlichen charakteristischen Merkmalen gehören neben der Grösse einer Firma auch deren organisationale Komplexität und deren Eigentumsstruktur (International Finance Corporation, 2019, S. 6).

⁴³⁰ Gemessen an der Anzahl an Mitarbeitenden.

⁴³¹ Siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen. Dieser Sachverhalt ist insofern zu relativieren, als diese Parameter innerhalb des Samplings teilweise zu den Selektionskriterien gehört haben (siehe Kapitel 1.3.4 im empirischen Teil).

Überwachung reduziert (Huse, 2007, S. 198) und der Unternehmenserfolg insgesamt negativ beeinflusst wird (Wald, 2009, S. 71).

Die Feststellung, dass bei den Familienunternehmen der Besitz oft auf wenige Personen verteilt ist, wird auch in der Theorie bestätigt (Frey et al., 2004, S. 9). Dass der Verwaltungsrat in vielen Familienunternehmen eine geringere Bedeutung hat, wird ebenso aus theoretischer Sicht belegt (Frey et al., 2004, S. 15-16). Auch die Auffälligkeit, dass die Formalisierung in Familienunternehmen weniger ausgeprägt ist, wird aus theoretischer Sicht untermauert (Frey et al., 2004, S. 9). Aus dem Datenmaterial geht ebenfalls hervor, dass die Familienunternehmen sich stark mit dem eigenen Fortbestand auseinandersetzen, was durch weitere Untersuchungen bestätigt wird (Boyd, 2007, S. 124).

Der Fokus vieler Studien ist auf die Zusammenhänge zwischen der Grösse des Verwaltungsrates und der Unternehmensleistung gerichtet (Dalton et al., 1999, S. 676). Grössere Gremien haben mehr Ressourcen, welche sie der Firma zur Verfügung stellen können (Judge und Talaulicar, 2017, S. 112-113). Das empirische Datenmaterial stützt diese Darstellung insofern, als bei den Firmen, welche über einen grösseren Verwaltungsrat verfügen, diverse Governance-Praktiken⁴³² tendenziell ausgeprägter sind. Dies kann ein Indikator für mehr diesbezügliches Wissen sein.

Neben der Wirkung der Grösse des Verwaltungsrates auf die Ausprägung der jeweiligen CG geht aus dem Datenmaterial zusätzlich hervor, dass komplexere Eigentumsverhältnisse bei Verwaltungsräten mit mehr Mitgliedern in der Tendenz häufiger vorhanden sind. Der Einfluss der Eigentumsverhältnisse auf Veränderungen im Board wird auch aus theoretischer Perspektive bestätigt (Hermalin und Weisbach, 2003, S. 8). Die genannten Zusammenhänge sind in der nachfolgenden Grafik illustriert.



Abbildung 25: Empirisch entdeckte Zusammenhänge zur Verwaltungsratsgrösse. (Quelle: Eigene Darstellung).

⁴³² Siehe Kapitel 2.2.3.4 im empirischen Teil.

Im empirischen Datenmaterial konnten Muster erkannt werden, die darauf hindeuten, dass bei älteren Firmen CG-spezifische Aspekte ausgeprägter sind als bei jüngeren Firmen. Solche Zusammenhänge werden auch in der Theorie bestätigt (Offenhammer, 2013, S. 304).

3.1.6 Diskussion der typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse

Die gebildeten Typen erscheinen auf den ersten Blick nicht weiter erklärungsbedürftig, da intuitiv zu erahnen ist, dass es unterschiedlich ausgeprägte CG-Systeme gibt, was sich auch anhand der Existenz von Prinzipien wie ‚comply or explain‘⁴³³ in Regelwerken erkennen lässt (Hausmann und Bechtold-Orth, 2013, S. 7; Mallin, 2019, S. 33). Die Dimension ‚Wissen‘, welche sich als beeinflussende Grösse im Rahmen der Typenbildung herauskristallisiert hat, wird auch in der Theorie als relevante Grösse mit den Dimensionen Wissen im Allgemeinen und Ausbildung (theoretisches Wissen) im Besonderen angesehen (Cossin und Caballero, 2014, S. 1; Leblanc und Gillies, 2005, S. 255; Rose, 2007, S. 412). Zudem geht aus der Theorie hervor, dass die Dimension ‚Interesse‘, welche die Haltung von Personen gegenüber CG widerspiegelt, für die Ausgestaltung von CG ebenfalls von Bedeutung ist (Davies, 1999, S. 57). Bezüglich der Untersuchung von Zusammenhängen der Typen und Merkmale konnte die erkannte Verbindung der Typen zu Wissen in Form von Ausbildung (siehe oben) wie auch von relevanter Praxiserfahrung (Hilb, 2019b, S. 98) untermauert werden.

Die Erkenntnis, dass die Wirkung des Verwaltungsrates bei einzelnen Typen als beschränkt beurteilt wird, konnte auch theoretisch untermauert werden, wonach wenig gefestigtes Wissen über den Nutzen von Verwaltungsräten existiert (Wälchli, 2009, S. 132).

Die Feststellung, dass der Informationsfluss innerhalb des Unternehmens sich zwischen den Typen unterscheidet, wird ebenso durch die Theorie gestützt, welche darlegt, dass dieser überprüft und verbessert werden soll (Holland, 2006, S. 188) und unter anderem von strukturellen Eigenschaften abhängig sein kann (Hopt, 2018, S. 277; Mallin, 2019, S. 200). Die Erkenntnis, dass die Revision bei einzelnen Typen von grösserer Bedeutung ist als bei den Firmen der übrigen Typen, wird auch in der Theorie gestützt, wonach gewisse Anforderungen als durch die Revision auferlegt empfunden werden, statt das mögliche Potential solcher Impulse auszuschöpfen (Hunziker et al., 2018, S. VII). Dass Informationen im Führungsprozess

⁴³³ Siehe Kapitel 2.2.4.2.2 im theoretischen Teil. Durch dieses Prinzip wird implizit bestätigt, dass Abweichungen möglich sind, jedoch einer Begründung bedürfen, wodurch unterschiedlich ausgeprägte CG-Systeme resultieren.

bei den CG-Einsteigern von untergeordneter Bedeutung sind, kann für den Verwaltungsrat ein erhöhtes Risiko in Bezug auf die Ausübung seines Verwaltungsratsmandates bedeuten (Fueglistaller et al., 2017b, S. 7).

3.1.7 Zusammenfassung der Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass verschiedenste theoretische Sachverhalte empirisch untermauert werden konnten. Im Vordergrund standen dabei der Einfluss der Eigentumsverhältnisse auf die CG, die Zusammensetzung und Weiterentwicklung des Verwaltungsrates wie auch das Verbesserungspotential in den Bereichen IKS, Risikomanagement und Compliance. Zentral ist ferner die gewonnene Einsicht in die ausgeprägte Heterogenität der CG-Systeme in Schweizer KMU. Diese wird über die in der Typenbildung ermittelten Dimensionen ‚Interesse‘, ‚Wissen‘ und ‚Externe Einflüsse‘ massgeblich beeinflusst.

3.2 Gütekriterien und methodische Abgrenzung

Nach einem theoretischen Diskurs über Gütekriterien im Allgemeinen vor dem Hintergrund der qualitativen Forschung, folgt eine Beurteilung dieses Forschungsvorhabens vor diesem Hintergrund. Im letzten Teil wird die methodische Abgrenzung dargelegt.

3.2.1 Grundlagen der Gütekriterien

Während sich die Qualitätssicherung innerhalb von Forschungsprojekten mit konkreten Verfahrensschritten befasst, um sicherzustellen, dass die untersuchten Daten einen Bezug zur übergeordneten Fragestellung und Zielstellung haben, werden über Gütekriterien Eigenschaften untersucht, um zu prüfen, ob und wie gut vorgenannte Aspekte erreicht worden sind (Strübing et al., 2018, S. 85). Eine der zentralen Herausforderungen besteht weiterhin darin, in der qualitativen Forschung allgemeingültige und anerkannte Gütekriterien zu definieren (Mruck und Mey, 2020, S. 24), welche auch helfen können, allfällige Vorurteile über qualitative Forschung abzubauen (Schnell, 2016, S. 13). Im Kern kontroverser diesbezüglicher Auseinandersetzungen ging es jeweils um die Grössen Standardisierung, Messbarkeit, Genauigkeit und Reproduzierbarkeit (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 235).

Die Ausführungen diverser Autoren zur Thematik der Qualität in der qualitativen Forschung zeigen, dass zwar eine Evaluation von Gütekriterien qualitativer Forschung einheitlich als erforderlich eingestuft wird, diesbezüglich jedoch kein Konsens darüber besteht, welche

Kriterien relevant sind (Corbin und Strauss, 2015, S. 341; Döring und Bortz, 2016c, S. 107; Flick, 2020, S. 261; Göhner und Krell, 2020, S. 207; Strübing et al., 2018, S. 84). Aus einer übergeordneten Sicht können bezüglich der Gütekriterien innerhalb der qualitativen Forschung drei Strömungen identifiziert werden: erstens der Versuch, universelle Gütekriterien für die qualitative und die quantitative Forschung zu entwickeln, zweitens das Etablieren spezifischer Kriterien für die qualitative Forschung und drittens die Haltung, dass es bei qualitativer Forschung keiner Gütekriterien bedarf (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 235). Während Döring und Bortz den Bedarf an Gütekriterien qualitativer Forschung dahingehend konkretisieren, dass die Erfüllung ebensolcher Kriterien beispielsweise für die Publikation in einer renommierten Fachzeitschrift, den Erwerb von Drittmitteln, aber auch für die generelle Anerkennung der Erkenntnisse erforderlich ist (2016c, S. 106-107), sehen Strübing et al. in Gütekriterien auch Kommunikationselemente, um die qualitative Forschung weiter zu stärken (2018, S. 97). Wie auch in der quantitativen Forschung die Diskussion über Gütekriterien von Untersuchungen geführt wird, sind entsprechende Kriterien ebenfalls in der qualitativen Forschung von zentraler Bedeutung, damit die Messung und die Interpretation von Daten möglichst ohne Fehler vonstattengehen. In diesem Kontext werden die Hauptkriterien Objektivität, Reliabilität und Validität, welche ihren Ursprung in der quantitativen Forschung haben (Flick, 2020, S. 248-249; Hussy et al., 2013, S. 23; Kiegelmann, 2020, S. 237), im Kontext des Forschungsdesigns die Kriterien interne Validität und externe Validität sowie im Zusammenhang mit der Bewertung von Ergebnissen die statistische Validität und die praktische Bedeutsamkeit als Gütekriterien angesehen (Krebs und Menold, 2022, S. 549-550). Das Kriterium der Objektivität fokussiert sich auf die Unabhängigkeit von situativen Einflüssen (Hussy et al., 2013, S. 23) und untersucht damit im Kern, ob Daten und Schlussfolgerungen unabhängig von der erhebenden Person sind (Flick, 2020, S. 250). Die Reliabilität hingegen prüft Aspekte der Zuverlässigkeit. Eine Untersuchung weist dann eine hohe Reliabilität auf, wenn bei ähnlichem Verhalten identische oder ähnliche Ergebnisse resultieren (Hussy et al., 2013, S. 24). Über die Validität, welche auch als Gültigkeit bezeichnet wird (Hussy et al., 2013, S. 24; Steinke, 1999, S. 158), wird untersucht, ob das gemessen wurde, was beabsichtigt war (Hussy et al., 2013, S. 24; Steinke, 1999, S. 144); die Validität befasst sich damit im Kern mit der Fragestellung, „[...] of whether the researcher sees what he or she thinks he or she sees“ (Kirk und Miller, 1988, S. 21). Bezogen auf die qualitative Forschung wird die Validität unter anderem durch das Prinzip der Offenheit erhöht, welche die Entfaltung des subjektiven Sinnes ermöglicht (Helfferich, 2022, S. 890).

Wenn auch keine vollumfängliche Übernahme von Gütekriterien aus der quantitativen Forschung in die qualitative Forschung möglich ist, können gemäss Steinke dennoch gewisse Ansätze übernommen werden (2007, S. 178). Wie auch den Ausführungen von Döring und Bortz zu entnehmen ist, sind die oben genannten Kriterien dem Ansatz entsprungen, sich bezüglich der Gütekriterien in der qualitativen Forschung anhand derselben der quantitativen Forschung zu orientieren. Die vorgenannten Autoren zeigen auf, dass dieser Ansatz mit Grundsatzproblemen behaftet ist und der Weg, eigene, auf die Logik qualitativer Forschung abgestimmte Kriterien zur Anwendung zu bringen, mehr Anerkennung findet (2016c, S. 107). Auch Lüders und Reichertz legen dar, dass eine Anwendung der für die quantitative Forschung konzipierten Gütekriterien in der qualitativen Forschung nicht sinnvoll ist (1986, S. 97). Ohne Bezug auf die konkreten Kriterien zu nehmen, konkludiert auch Steinke, dass eine direkte Übernahme der Kriterien aus der quantitativen Forschung unangemessen ist, und sieht die Begründung in den methodischen Differenzen gegenüber der qualitativen Forschung. Ausgenommen von dieser Aussage werden sogenannte Gütestandards, welche die Eigenschaft haben, sowohl für die quantitative standardisierte Forschung als auch für die qualitative Forschung anwendbar zu sein (2009, S. 265-266). Ein Beispiel, warum Kriterien aus der quantitativen Forschung nicht direkt auf die qualitative Forschung übertragen werden können, kann anhand der Reliabilität gegeben werden (Steinke, 1999, S. 155). So ist beispielsweise auch Flick der Meinung, dass eine hohe Reliabilität im Zusammenhang mit einer Erzählung wenig sinnvoll ist, da dies „[...] eher ein Hinweis auf eine ‚zurechtgelegte‘ Version als auf die Verlässlichkeit des Erzählten“ sei (2020, S. 250). Kuckartz et al. machen den Vorschlag, dieses Gütekriterium in die qualitative Forschung zu transformieren, und führen in diesem Zusammenhang die intersubjektive Nachvollziehbarkeit ein (2007, S. 69), wodurch unter anderem eine Ablösung vom analysierenden Subjekt erfolgt und die Ergebnisse einer Beurteilung unterzogen werden können (Früh, 2017, S. 42).

Sowohl Döring und Bortz (2016c, S. 111) als auch Strübing et al. (2018, S. 97) haben mit ihren Arbeiten die relevantesten Aspekte aufgearbeitet, um auf dieser Basis Kernkriterien qualitativer Forschung zu erarbeiten. Hierfür haben Döring und Bortz die bislang bedeutendsten diesbezüglichen Werke von Lincoln und Buga sowie von Steinke analysiert. Sie zeigten auf, dass Steinke über die bisher schwerpunktmässig auf methodische Strenge begrenzten Kriterien (welchen Döring und Bortz auch die Gütekriterien nach Mayring zuordnen) Erweiterungen vorgenommen hat, indem zusätzlich zu den Grundkriterien weitere Dimensionen eingeführt wurden (2016c, S. 111-115).

Strübing et al. greifen in ihren Ausführungen unter anderem die Ergebnisse von Steinke aus dem Jahr 1999 auf – ohne auf die Weiterentwicklungen von Döring einzugehen, welche nicht nur das Werk von Steinke aus dem Jahr 1999, sondern auch dasjenige aus dem Jahr 2009 berücksichtigen – und kritisieren den Ansatz von Steinke, weil auch dieser sich zu wenig von der Fixierung auf Kriterien standardisierter Forschung löst (2018, S. 84).

Nach Kuckartz und Rädiker ist es sinnvoll, im Kontext der qualitativen Inhaltsanalyse zwischen interner und externer Studiengüte zu unterscheiden. Während der Ersteren Aspekte wie Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit, Auditierbarkeit, Regelgeleitetheit, intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Glaubwürdigkeit zugeschrieben werden, sind bei der externen Studiengüte Elemente der Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit Gegenstand der Betrachtungen. Kuckartz und Rädiker distanzieren sich mit den beiden Oberbegriffen bewusst von den Begriffen der internen und externen Validität, um die spezifischen Besonderheiten der qualitativen Forschung zu betonen (2022, S. 236).

Wie den bisherigen Ausführungen entnommen werden kann, hat sich noch immer kein Standard hinsichtlich Gütekriterien in der qualitativen Forschung etabliert. Der grösste gemeinsame Nenner der vorgenannten Bestrebungen ist derjenige, dass Lösungen gesucht werden, welche die Bewertung der Güte von qualitativen Forschungen ermöglichen. Aufgrund dieses Sachverhaltes wird im nächsten Kapitel begründet, nach welchem Grundsystem von Gütekriterien gearbeitet wird. Anschliessend wird dieses für das vorliegende Forschungsvorhaben diskutiert.

3.2.2 Gütekriterien im Kontext des Forschungsvorhabens

Da sich wie weiter oben erwähnt noch kein Konsens bezüglich einheitlicher Gütekriterien in der qualitativen Forschung herausgebildet hat und in der vorliegenden Arbeit sowohl die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse als auch die typenbildende Analyse nach Kuckartz zur Anwendung gebracht worden sind, bilden die Gütekriterien nach Kuckartz die Grundlagen zur Bewertung der Güte dieser Arbeit. Da die Kriterien nach Steinke jedoch eine sinnvolle Basis für Arbeiten bilden (Döring und Bortz, 2016c, S. 114), werden nachfolgend vereinzelt die Kriterien nach Kuckartz mit Sichtweisen und Ergänzungen nach Steinke angereichert.

Nach Kuckartz nehmen innerhalb der Gütekriterien die Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit und Auditierbarkeit eine wesentliche Rolle ein, mit der übergeordneten Zielsetzung einer umfassenden Dokumentation des gesamten Forschungsprozesses (Rädiker

und Kuckartz, 2019, S. 305). Da die verwendete Software MAXQDA in diesem Vorhaben konsequent zum Einsatz gekommen ist und sich zur Erfüllung der Anforderungen der vorgenannten Kriterien eignet (Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 305), erfüllt dieses Forschungsvorhaben die diesbezüglichen Anforderungen. Den Empfehlungen bezüglich des Umfangs der Dokumentation zur Auswahl der Forschungsteilnehmenden⁴³⁴, hinsichtlich der Transkriptionsregeln⁴³⁵, des Interviewleitfadens⁴³⁶, der Angaben zur Länge der Interviews⁴³⁷, des Kategoriensystems⁴³⁸, der Bereitstellung von mindestens einem Transkript⁴³⁹ und des Prozesses der Entwicklung des Kategoriensystems⁴⁴⁰ (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 258; Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 306) wurde in diesem Forschungsvorhaben ebenfalls gefolgt. Gemäss Kuckartz und Rädiker kann bezüglich der Analyse zwischen Kategorieenbildung und der Anwendung dieser entwickelten Kategorien auf das Datenmaterial unterschieden werden. Bezüglich der Kategorieenbildung kann keine Übereinstimmung zwischen verschiedenen Forschern erwartet werden, da der Prozess der Kategorieenbildung von den Vorkenntnissen der jeweiligen Person abhängig ist (2022, S. 239). Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens wurde über exakte Definitionen von Kategorien (2022, S. 76) wie auch zu deren eindeutiger und korrekter Zuordnung zu den jeweiligen Textstellen (2022, S. 56) ein Anspruch an Güte der qualitativen Forschung erfüllt. Der Vorgang des Codierens selbst wird dabei als zentrales Element der qualitativen Inhaltsanalyse angesehen (2022, S. 238). Diesem Aspekt wurde durch den Einsatz der QDA-Software⁴⁴¹ Rechnung getragen, über welche sämtliche Zuordnungen zu jedem Zeitpunkt komplett rekonstruierbar und damit belegbar sind. Mit vorgenannten Ausführungen wird dem Kriterium der ‚Regelgeleitetheit‘ entsprochen, indem unter anderem Vorgehen und Eigenschaften im Kontext des Kategoriensystems vorgängig definiert werden (Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 101).

⁴³⁴ Siehe Kapitel 1.3.4 im empirischen Teil.

⁴³⁵ Siehe Kapitel 2.1.1 im empirischen Teil und Kapitel 1.10 in den Anlagen.

⁴³⁶ Siehe Kapitel 1.4.3 in den Anlagen.

⁴³⁷ Siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen.

⁴³⁸ Siehe Kapitel 1.3 und Kapitel 2.8 in den Anlagen.

⁴³⁹ Siehe Kapitel 2.1 in den Anlagen

⁴⁴⁰ Siehe Kapitel 3.1 im Theorieteil.

⁴⁴¹ Siehe Fussnote 227.

Da es sich bei einer Dissertation um ein Projekt handelt, das die Fähigkeit des eigenständigen wissenschaftlichen Arbeitens darlegen soll (Fleming und Kowalsky, 2021, S. 45; Wergen, 2019, S. 30), wurden Gütekriterien wie Intercoder-Übereinstimmung (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 239) oder Interrater-Reliabilität (Hussy et al., 2013, S. 24) nicht zum Einsatz gebracht, weil dies die Mitwirkung weiterer Personen erfordert hätte (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 244-245), was dem vorgenannten Grundsatz der eigenständigen Bearbeitung entgegensteht. Kuckartz und Rädiker halten ferner fest, dass es für die Kategorienbildung nicht sinnvoll ist die Intercoder-Reliabilität⁴⁴² zu berechnen (2022, 82-83). Auch weitere Autoren legen dar, dass „[...] die Übernahme der im Kontext des naturwissenschaftlichen Erkenntnisideals entwickelten Gütekriterien wenig erfolgversprechend ist“, und betonen anstelle solcher Gütekriterien⁴⁴³ die Relevanz der Transparenz des Erhebungs- und Auswertungsprozesses (Bogner et al., 2014, S. 93), auf welche im nachfolgenden Kapitel eingegangen wird.

Da gemäss Steinke die intersubjektive Überprüfbarkeit aufgrund der Einzigartigkeit der jeweiligen Erhebungssituation nicht möglich ist, gewinnt die intersubjektive Nachvollziehbarkeit an Bedeutung, weil durch sie der Forschungsprozess bewertbar gemacht wird (1999, S. 208). Auch Kuckartz et al. legen dar, dass durch intersubjektive Nachvollziehbarkeit, welche das Pendant zur Reliabilität der quantitativen Forschung ist (2007, S. 69), nicht an der Forschung Beteiligte in die Lage versetzt werden, das Forschungsvorhaben zu bewerten (2007, S. 186). Daraus wird erkennbar, warum dieses Kriterium zu den Kernkriterien der qualitativen Forschung (Mayring, 2020, S. 4) gehört.

Laut Steinke gibt es mehrere Wege, wie das vorgenannte Kriterium gesichert resp. überprüft werden kann: einerseits über die Dokumentation des Forschungsprozesses (1999, S. 208) und andererseits über Interpretationen in Gruppen und die Anwendung kodifizierter Verfahren (1999, S. 214). Da der Dokumentation des Forschungsprozesses innerhalb dieser Kriterien die grösste Bedeutung zugeschrieben wird (1999, S. 208), wird nachfolgend auf Detailspekte im Kontext des Forschungsvorhabens eingegangen. Durch die Dokumentation des Vorverständnisses wird die Ausgangslage des Forschers dargelegt und aufgezeigt, inwiefern durch seine Arbeit neues Wissen geschaffen wird. Als weitere Ebenen der Dokumentation werden die Darlegung der Erhebungsmethoden und der Erhebungssituation sowie der im

⁴⁴² Siehe ferner Kapitel 1.11 in den Anlagen.

⁴⁴³ Siehe ferner Ausführungen in Kapitel 1.11 in den Anlagen.

vorgenannten Kapitel erwähnten Explizierung der Transkriptionsregeln, die Dokumentation des Datenkorpus⁴⁴⁴ und dessen Auswertung, die Darstellung von Informationsquellen, getroffenen Entscheidungen und Kriterien wie auch die reflexive Dokumentation⁴⁴⁵ aufgeführt (1999, S. 210-213). Im Kontext dieses Forschungsvorhabens werden alle diese Ansprüche erfüllt, bis auf denjenigen der Darlegung von Informationsquellen, dies jedoch aus dem Grund, dass keine Analysen von weiteren Informationen durchgeführt wurden als denjenigen, die mittels der Interviews erhoben wurden.

Durch die Einhaltung formeller Kriterien und die Abarbeitung von Checklisten kann zwar eine interne Studiengüte beurteilt und für gut befunden werden. Aus diesen Erkenntnissen können jedoch keine Rückschlüsse bezüglich der Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit gezogen werden (Kuckartz und Rädiker, 2022, S. 250-252). Mit dem Begriff der ‚Limitation‘ führt auch Steinke ein Kriterium ein, um den Geltungsbereich resp. die Verallgemeinerbarkeit von Studien zu bewerten (1999, S. 227). Da im Gegensatz zur quantitativen Forschung nicht die Möglichkeit besteht, über Zufallswahlen oder Quotenwahlen Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu ziehen, sind andere Mittel erforderlich, um eine Verallgemeinerbarkeit zu ermöglichen. Ein Weg, um verallgemeinerbare⁴⁴⁶ Resultate zu erzielen, ist derjenige über das Prinzip des Theoretical Samplings (Mayring, 2007, Abs. 16). Diese Vorgehensweise wurde im vorliegenden Forschungsvorhaben bewusst zum Einsatz gebracht und kann damit als erfüllt betrachtet werden.

Durch die umfassende und transparente Dokumentation des gesamten Forschungsprozesses, wie auch der vorgängigen Definition der Anforderungen an die Verfahrensschritte konnten relevante Gütekriterien erfüllt werden. Im Vordergrund stand dabei die intersubjektive Nachvollziehbarkeit. Der Einsatz des Theoretical Samplings hat einen weiteren Beitrag zur Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit der Erkenntnisse geleistet.

⁴⁴⁴ Siehe auch Meyer und Meier zu Verl, 2022, S. 308.

⁴⁴⁵ Siehe beispielsweise unter anderem Kapitel 1.11 in den Anlagen.

⁴⁴⁶ Ob eine Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf spezifische Situationen gegeben ist, muss situativ beurteilt werden (Schreier, 2020, S. 34) und kann an dieser Stelle losgelöst von konkreten Beispielen deshalb nicht beantwortet werden.

3.2.3 Methodische Abgrenzung

Da Experteninterviews durchgeführt wurden, welche anschliessend mit einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse untersucht wurden, ist das Forschungsvorhaben auf eine Anzahl von achtzehn Firmen begrenzt. Mit dem gewählten Samplingprozess, welcher mit spezifischen Kriteriensätzen gestartet und dem Theoretical Sampling abgeschlossen wurde⁴⁴⁷, sollte nicht Repräsentativität angestrebt, sondern die Vielfalt an Varianten aufgezeigt werden (Bogner et al., 2014, S. 37). Ferner wurde das Datenmaterial im vorliegenden Projekt nur vom Autor codiert und analysiert, um dem Anspruch der eigenständigen wissenschaftlichen Arbeit (Fleming und Kowalsky, 2021, S. 45; Wergen, 2019, S. 30) gerecht werden zu können.

⁴⁴⁷ Siehe Kapitel 1.3.4 im empirischen Teil.

3.3 Konklusion und Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen

In den nachfolgenden Kapiteln werden die empiriegeleiteten Fragestellungen⁴⁴⁸ begründet beantwortet.

Für die Beantwortung der Fragestellung E-1 werden die Erkenntnisse aus der kategorienbasierten Auswertung entlang der Hauptkategorien⁴⁴⁹, aus den Fall- und Gruppenvergleichen⁴⁵⁰ wie auch aus der typenbildenden Analyse⁴⁵¹ herangezogen.

Aus den Ergebnissen der oben genannten Bereiche geht hervor, dass sich der Umsetzungsstand der CG innerhalb der untersuchten Schweizer KMU als ausgeprägt heterogen⁴⁵² darstellt. Dies zeigt sich in den verschiedenen Ausprägungen und Verteilungen der induktiv gebildeten Kategorien und manifestiert sich über die gebildeten Typen ‚CG-Spezialisten‘, ‚CG-Optimierer‘ und ‚CG-Einsteiger‘⁴⁵³.

Obwohl bei einzelnen Firmen mit weniger Mitarbeitenden die CG-spezifischen Elemente weniger ausgeprägt waren, konnte ein solcher Zusammenhang nicht auf alle untersuchten Firmen übertragen werden. Festgestellt werden konnte auch, dass bei den untersuchten Firmen mit wenig Verwaltungsratsmitgliedern, mit Personalunion zwischen CEO und Verwaltungsratspräsident, wie auch Familienunternehmen die CG-Praktiken weniger ausgeprägt waren.

Wie aus Phase 7⁴⁵⁴ der Typenbildung hervorgeht, wurden aus dem empirischen Datenmaterial drei Dimensionen identifiziert, welche auf die Ausgestaltung der jeweiligen CG-Systeme einen Einfluss haben. Es sind dies die Dimensionen ‚Interesse‘, ‚Wissen‘ und ‚Externe Einflüsse‘⁴⁵⁵,

⁴⁴⁸ Siehe Kapitel 3.2 im theoretischen Teil.

⁴⁴⁹ Siehe Kapitel 2.2.2 im empirischen Teil.

⁴⁵⁰ Siehe Kapitel 2.2.3 im empirischen Teil.

⁴⁵¹ Siehe Kapitel 2.2.4 im empirischen Teil.

⁴⁵² Für die konkrete Beantwortung der Frage nach den Unterschieden und Strukturen in Bezug auf die Ausgestaltung der CG-Systeme innerhalb der KMU (E-1) wird auf die Darlegung der Ergebnisse in Kapitel 2.2 des empirischen Teils verwiesen. Denn die Ausgestaltungen sind zu individuell, als dass sie in sinnvoller Weise spezifischer als über die gebildete Typologie dargestellt werden könnten.

⁴⁵³ Siehe Kapitel 2.2.4.1 im empirischen Teil.

⁴⁵⁴ Siehe Kapitel 2.2.4.4 im empirischen Teil.

⁴⁵⁵ Siehe Kapitel 2.2.4.4 im empirischen Teil.

welche die Ausgestaltung innerhalb der untersuchten Unternehmen dominieren und ihrerseits von weiteren Faktoren⁴⁵⁶ abhängig sind.

Da davon auszugehen ist, dass sich primär Experten für das Interview zur Verfügung gestellt haben, welche ein Interesse an der Thematik haben, kann nicht ausgeschlossen werden, dass der Umsetzungsstand von CG in weiteren schweizerischen KMU weniger ausgeprägt⁴⁵⁷ sein könnte als bei den untersuchten Unternehmen.

Die Grundlage für die Beantwortung der Fragestellung E-2 bilden die Kapitel 3.1.1 bis 3.1.3 des empirischen Teils, in welchem mögliche Handlungsoptionen⁴⁵⁸ vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen diskutiert worden sind. Im Bereich der strukturellen Dimensionen lässt sich erkennen, dass entsprechend der Theorie der Einfluss der Besitzverhältnisse vorhanden ist. Der Aktionärsversammlung kommt in vielen der untersuchten Firmen eine untergeordnete Bedeutung zu. Abweichend von theoretischen Empfehlungen wurde bezüglich der Zusammensetzung des Verwaltungsrates lediglich auf die Repräsentation der Besitzverhältnisse und vereinzelt auf spezifische Kompetenzen geachtet. Weitergehende Kriterien wie die Unabhängigkeit von Mitgliedern, die Diversität und Rollen innerhalb des Gremiums blieben grösstenteils unberücksichtigt. Abweichend gegenüber theoretischen Empfehlungen wurden Ausschüsse selten zum Einsatz gebracht. Ebenfalls auffällig ist, dass die dem Verwaltungsrat zugeschriebene Aufsichtsfunktion in vielen Firmen aus verschiedenen Gründen nicht oder nicht sehr ausgeprägt wahrgenommen wird.

Bezüglich der inhaltlichen Dimensionen kann festgehalten werden, dass der strukturierten Besetzung, Weiterentwicklung oder Nachfolge des Verwaltungsrates in den meisten Unternehmen keine oder nur eine geringe Aufmerksamkeit gewidmet wird. Evaluationen des Boards sind entsprechend kaum zur Anwendung gekommen. Abweichend von theoretischen Darstellungen werden die Informationen der Geschäftsleitung kaum durch unabhängige Quellen verifiziert, da die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von Vertrauen geprägt ist. In vielen der untersuchten Firmen werden die Bereiche IKS, Risikomanagement und Compliance nur minimal bzw. entsprechend allfälligen Vorgaben bearbeitet. Sowohl über spezifische Netzwerke wie Branchennetzwerke und

⁴⁵⁶ Siehe Kapitel 2.2.4.4 und 3.1.6 im empirischen Teil.

⁴⁵⁷ Siehe auch Kapitel 1.3.1.1 (Social-Desirability-Bias) im empirischen Teil.

⁴⁵⁸ Diese Handlungsoptionen sind innerhalb der Unterkapitel jeweils mit dem Titel ‚Besonderheiten und Entwicklungspotential‘ gekennzeichnet.

Erfahrungsaustauschgruppen als auch über externe Dienstleister gelangen die Firmen an Wissen, über welches sie selbst nicht verfügen.

Im Bereich der präskriptiven Dimensionen kann festgestellt werden, dass nützliche Hilfsmittel wie Codes of Best Practice kaum zum Einsatz kommen und dass oftmals zu wenig interne Richtlinien etabliert sind, welche den Fokus schärfen und die Zuständigkeiten klären können. Die Ursachen bezüglich der oben genannten Abweichungen liegen tendenziell weniger im Bereich des ‚Wollens‘, sondern sind eher darauf zurückzuführen, dass die in der Typologie ermittelte Dimension ‚Wissen‘⁴⁵⁹ zu wenig ausgeprägt und damit kein einheitliches Verständnis hinsichtlich des Themenfeldes der CG vorhanden ist.

Neben der theoretischen Herleitung der Charakteristik einer effektiven CG⁴⁶⁰ wurden zur Beantwortung der Fragestellung E-3 die Experten explizit nach ihrer Einschätzung gefragt⁴⁶¹, anhand welcher Aspekte die Effektivität von CG erhöht werden könnte. Bei den offen gestellten Fragen wurde eine Effektivitätssteigerung in der Besetzung der relevanten Positionen durch geeignete Personen gesehen. Ein weiterer Aspekt war allgemeiner Natur, indem als Ansatzpunkt angegeben wurde, die Verrichtung der richtigen Dinge anzustreben, um die Effektivität zu erhöhen. Bezüglich der Charakterisierung einer effektiven CG wurde der Einsatz von Standard-Governance-Strukturen gesehen, deren zentrales Merkmal sein soll, Interessenkonflikte zu reduzieren. Hinsichtlich der konkreten Fragen, um im Zusammenhang mit der gezielten Honorierung und der Evaluation von Verwaltungsräten einen Effektivitätsgewinn zu erzielen, bestehen abweichend zur Theorie gewisse Vorbehalte⁴⁶² seitens einzelner Experten.

Wie mittels der Fragestellung E-4 beabsichtigt, wurde das im Theorieteil deduktiv abgeleitete Kategoriensystem⁴⁶³ im Rahmen der Phase 4 der inhaltlich strukturierenden qualitativen

⁴⁵⁹ Siehe Kapitel 2.2.4.4 im empirischen Teil.

⁴⁶⁰ Siehe Kapitel 2.6 im theoretischen Teil.

⁴⁶¹ Siehe Kapitel 2.2.2.4.2 im empirischen Teil.

⁴⁶² Beim Forschenden entstand der subjektive Eindruck, dass die bewusst offen formulierten Fragestellungen in Bezug auf eine effektive CG von einzelnen Experten eher als komplex empfunden worden sein könnten. Diese Vermutung erhärtete sich auch dadurch, dass ausser den explizit abgefragten Aspekten im Kontext der Evaluation und Honorierung kaum weitere diesbezügliche Erkenntnisse generiert werden konnten.

⁴⁶³ Siehe Kapitel 3.1 im theoretischen Teil.

Inhaltsanalyse⁴⁶⁴ induktiv⁴⁶⁵ ergänzt. Dieses so ergänzte Kategoriensystem ist in Kapitel 2.8 in den Anlagen dokumentiert.

3.4 Gestaltungsgeleitete Fragestellungen

Nachfolgend werden die gestaltungsgeleiteten Fragestellungen begründet abgeleitet.

Wie in der gestaltungsgeleiteten Zielstellung⁴⁶⁶ dargelegt, soll die geplante Konzeptualisierung⁴⁶⁷ auf den Erkenntnissen des empirischen Teils aufbauen. Somit sollen aus den wesentlichen Abweichungen der Praxis (Ist-Zustand) gegenüber der Theorie (Soll-Zustand) unter Berücksichtigung der theoretisch abgeleiteten Aspekte bezüglich der Effektivität Schwerpunkte für die Konzeptualisierung gesetzt werden. Dadurch können für KMU fokussierte Empfehlungen entwickelt werden, welche durch eine konzise und konkrete Darlegung die Komplexität des Themengebietes reduzieren (Bliss, 2000, S. IX) und damit fassbarer machen.

Frage G-1:

Wie ist die Implementierung zu konzeptualisieren, um eine effektive Verankerung von CG in Schweizer KMU sicherzustellen, und welche Schwerpunkte sind dabei aufgrund der empirischen Erkenntnisse zu setzen?

Da in der Hauptzielstellung auch die Handhabung erwähnt wird, also der Umgang nach der initialen Implementierung, leitet sich daraus folgende weitere Fragestellung ab:

Frage G-2:

Auf was ist nach der Implementierung bezüglich der Handhabung von CG zu achten, damit diese effektiv in Schweizer KMU verankert bleibt und weiterentwickelt wird?

⁴⁶⁴ Siehe Kapitel 2.1.2 im empirischen Teil.

⁴⁶⁵ Siehe Kapitel 2.1.2.4 im empirischen Teil.

⁴⁶⁶ Siehe Kapitel 4.1.4 im theoretischen Teil.

⁴⁶⁷ Siehe Kapitel 4.1.1 im theoretischen Teil.

Um die Qualität der Ergebnisse des Gestaltungsteils weiter zu erhöhen, wird entsprechend der gestaltungsgeleiteten Zielstellung⁴⁶⁸ nach der erfolgten Konzeptualisierung eine Reflexion der Ergebnisse anhand zusätzlicher Interviews mit CG-Fachexperten vorgenommen. Allfällige neue Erkenntnisse sollen vor dem Hintergrund der Theorie diskutiert und berücksichtigt werden.

Frage G-3:

Welche Schwerpunkte werden durch CG-Fachexperten für die Implementierung und Handhabung einer effektiven CG in KMU gesetzt und wie sind allfällige Abweichungen und Ergänzungen zur entwickelten Konzeptualisierung aus theoretischer Sicht zu beurteilen?

Entsprechend den in Kapitel 3.2 im Einleitungsteil dargelegten Aspekten sollen aufgrund der im empirischen Teil gewonnenen Erkenntnisse Empfehlungen für die Forschung abgeleitet werden, welche inskünftig im Kontext von CG und KMU zu berücksichtigen sind.

Frage G-4:

Auf was ist bei künftigen Forschungsvorhaben von CG in KMU zu achten, damit die dadurch gewonnenen Erkenntnisse eine grösstmögliche Wirkung für KMU entfalten und deren Eigenschaften Rechnung tragen?

⁴⁶⁸ Siehe Kapitel 4.1.4 im theoretischen Teil.

1 Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Forschung

Aufgrund der praktischen Orientierung der dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfrage wird dieses Kapitel kürzer ausgestaltet und der Fokus auf das Kapitel 2 des Gestaltungsteils gerichtet. In diesem Kapitel werden aufgrund der in Kapitel 3.2 des Einleitungsteils dargelegten Ansatzpunkte und der formulierten gestaltungsgeleiteten Fragestellung G-4 konkrete Handlungsempfehlungen für die Forschung dargelegt.

1.1 Umsetzung von CG in Schweizer KMU

Durch den vollständig transparent dokumentierten und damit intersubjektiv nachvollziehbaren Forschungsprozess konnte dargelegt werden, dass sich innerhalb der Schweizer KMU eine ausgeprägt heterogene Umsetzung von CG-Strukturen abzeichnet. Diese heterogene Umsetzung bildet die unterschiedlichen Bedürfnisse wie auch Kenntnisstände der jeweiligen Personen und Firmen ab. Damit wird die Erkenntnis, dass es keinen One-Size-fits-all-Ansatz gibt (van den Berghe et al., 2002, S. 126), untermauert und die Empfehlung bestätigt, wonach die CG situativen Aspekten Rechnung tragen muss (Hilb, 2019b, S. 13-14).

Entsprechend ist in künftigen Forschungsvorhaben der Erkenntnis, dass KMU nicht generell mit einem einheitlichen CG-Ansatz bedient werden können, differenziert zu begegnen. Durch die Nähe zum Forschungsgegenstand über den qualitativen Ansatz und die gewonnenen Einblicke in die vielfältigen Ausprägungen der CG-Systeme konnte dargelegt werden, dass diese Vielfalt an Nuancen existiert. Diese gilt es im Falle von quantitativen Ansätzen auf Basis zuvor entwickelter theoretischer Ableitungen bewusst zu berücksichtigen. Die diesem Sachverhalt zugrunde liegenden Ursachen konnten im Rahmen der typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse⁴⁶⁹ dargelegt werden.

Künftige quantitativ ausgerichtete Forschungsvorhaben, welche aus der Theorie deduktive Ableitungen vornehmen, sollen die Heterogenität der Schweizer CG-Systeme in KMU angemessen berücksichtigen.

⁴⁶⁹ Siehe Kapitel 2.1.3, 2.2.4 und 3.1.6 im empirischen Teil.

1.2 Vergleiche von Untergruppen bezüglich der CG-Umsetzung

Die in diesem Kapitel abgeleiteten Empfehlungen aus den Vergleichen von Untergruppen⁴⁷⁰ basieren auf den Erkenntnissen aus den Kapiteln 2.2.3, 2.2.4 und 3.1.5 des empirischen Teils. Aus den vergleichenden Untersuchungen der erstellten Untergruppen bezieht sich die zentrale Erkenntnis auf die Untersuchung der Untergruppen aufgrund der Mitarbeiterzahl. Es konnte ermittelt werden, dass die Mitarbeiterzahl zwar ein Indikator für die Ausgestaltung eines CG-Systems sein kann, dass aber dennoch auch bei kleinen Firmen aufgrund von verschiedenen Einflüssen wie den Vorgaben von Aufsichtsbehörden oder der Eigentümerschaft komplexe CG-Strukturen vorhanden sein können. So verfügte beispielsweise eine kleinere Firma durch den Einsitz aller Eigentümer im Verwaltungsrat dennoch über einen verhältnismässig grossen Verwaltungsrat.

Es wird empfohlen, bei künftigen Untersuchungen der Tatsache explizit Rechnung zu tragen, dass eine Unterteilung der KMU anhand der Anzahl an Mitarbeitenden nicht allen relevanten Einflussfaktoren, die auf die Ausgestaltung eines CG-System Einfluss haben, Rechnung trägt.

1.3 Einflüsse aufgrund der Erkenntnisse aus der typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse

In diesem Kapitel werden die Empfehlungen aufgrund der typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse⁴⁷¹ abgeleitet.

Statt über von aussen aufgeprägte Kriterien Muster in den Daten zu erkennen (siehe vorheriges Kapitel), wurde über die Typenbildung eine Typologie des Umsetzungsstandes entwickelt, um die Daten basierend auf den gebildeten Typen nach Zusammenhängen zu untersuchen. Die zentralen Erkenntnisse dieser Untersuchung zeigten, dass die Dimensionen ‚Wissen‘, ‚Interesse‘ und ‚Externe Einflüsse‘ deutlichen Einfluss auf die Ausgestaltung von CG-Systemen ausüben.

⁴⁷⁰ Siehe Kapitel 2.2.3, 2.2.4 und 3.1.5. im empirischen Teil.

⁴⁷¹ Siehe Kapitel 2.1.3, 2.2.4 und 3.1.6 im empirischen Teil.

Im Rahmen künftiger Forschungsvorhaben wird empfohlen, den Einfluss der Dimensionen ‚Wissen‘, ‚Interesse‘ und ‚Externe Einflüsse‘ zu berücksichtigen und ggf. durch quantitative Forschungsvorhaben zu überprüfen, zu erweitern oder weiter auszudifferenzieren.

2 Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Praxis

2.1 Begründete Entwicklung der Konzeptualisierung

In diesem Kapitel wird die mit der zentralen Forschungsfrage⁴⁷² angestrebte Konzeptualisierung⁴⁷³ der Implementierung und Handhabung einer effektiven CG in schweizerischen KMU erarbeitet, um als Hilfestellung⁴⁷⁴ für die anspruchsvolle Aufgabe der Organisation und Koordination von CG (Eulerich, 2021a, S. 53) zu dienen. Wie in der nachfolgenden Grafik dargestellt, baut die Erreichung der Hauptzielstellung⁴⁷⁵ auf den theoretisch erarbeiteten Grundlagen auf und verwendet die Erkenntnisse aus dem empirischen Teil dafür, innerhalb des umfassenden und komplexen Themenfeldes der CG wesentliche Schwachstellen als Ansatzpunkte zu identifizieren. Diese wurden im Anschluss mit den Erkenntnissen bezüglich einer effektiven CG⁴⁷⁶ priorisiert, um daraus die Schwerpunkte zu identifizieren, welche im Rahmen der Konzeptualisierung der Implementierung und Handhabung vertiefter zu bearbeiten sind. Die Konzeptualisierung soll nicht ausschliesslich Verbesserungen bezüglich der identifizierten Schwachstellen darlegen. Sie soll auch einen ganzheitlichen Zugang bieten, weswegen sie um Elemente ergänzt wird, welche nicht den oben genannten Merkmalen entsprechen, aber dennoch für die Konzeptualisierung der Implementierung und Handhabung relevant sind.

Die vorgenannten zentralen Elemente werden unter Berücksichtigung übergeordneter Rahmenkonzepte integrierter CG⁴⁷⁷, deren relevante Aspekte kombiniert zum Einsatz gekommen sind, erweitert. So werden die in Kapitel 2.2.5 dargelegten Stärken und

⁴⁷² Siehe Kapitel 4.1.1 im Einleitungsteil.

⁴⁷³ Die Form der Konzeptualisierung soll andeuten, dass der entwickelte Rahmen nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und maximale Detailtiefe erhebt, sondern einen strukturellen Rahmen mit für KMU wesentlichen Aspekten darlegt.

⁴⁷⁴ Da die entwickelten Empfehlungen in Form der Konzeptualisierung einen allgemeinen Charakter haben, sind die jeweils individuellen Bedürfnisse der einzelnen Firmen in Form von spezifischen Modifikationen oder Ergänzungen zu berücksichtigen.

⁴⁷⁵ Siehe Kapitel 4.1.1 im Einleitungsteil.

⁴⁷⁶ Siehe Kapitel 2.6 und insbesondere Kapitel 2.6.6 und 3.1 im theoretischen Teil.

⁴⁷⁷ Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

Besonderheiten der integrierten Ansätze (KISS-Prinzip⁴⁷⁸, TLM⁴⁷⁹, CA⁴⁸⁰) für die Konzeptualisierung gemeinsam zum Einsatz gebracht. Während für die Implementierung aufgrund seiner Einfachheit das TLM als Rahmenkonzept im Vordergrund steht⁴⁸¹ und inhaltliche Aspekte des KISS-Prinzips und der CA punktuell ergänzend zum Einsatz kommen, soll in der anschließenden Konzeptualisierung der Handhabung das KISS-Prinzip mit dem ganzheitlichen Zugang zum Themenfeld angestrebt werden⁴⁸². Aspekte des TLM und der CA sollen hierbei ergänzend berücksichtigt werden.

Bezüglich der gebildeten Typen⁴⁸³ fokussiert sich die Konzeptualisierung der Implementierung auf die CG-Einsteiger und die CG-Optimierer. Die Konzeptualisierung der Handhabung hingegen fokussiert sich primär auf die Bedürfnisse der CG-Spezialisten.

Nach Abschluss der Konzeptualisierung wurde, wie im Forschungsprozess⁴⁸⁴ dargelegt, mittels drei⁴⁸⁵ zusätzlicher Interviews⁴⁸⁶ mit CG-Fachexperten⁴⁸⁷ die Konzeptualisierung über diese zusätzlichen Einsichten reflektiert, um zu ermitteln, ob wesentliche Aspekte hinzuzufügen, zu entfernen oder zu schärfen sind.

⁴⁷⁸ Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

⁴⁷⁹ Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

⁴⁸⁰ Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

⁴⁸¹ Siehe Kapitel 2.2.4 im Gestaltungsteil.

⁴⁸² Siehe Kapitel 2.3.6 im Gestaltungsteil.

⁴⁸³ Siehe Kapitel 2.2.4 im empirischen Teil.

⁴⁸⁴ Siehe Kapitel 5 im Einleitungsteil.

⁴⁸⁵ Die Beschränkung auf drei Interviews ist darauf zurückzuführen, dass sich eine empirische Sättigung abzeichnete, infolge welcher keine grundlegend neuen Erkenntnisse mehr gewonnen werden konnten, welche für die Konzeptualisierung von Relevanz gewesen wären.

⁴⁸⁶ Die entsprechenden Interviews wurden bewusst fokussiert geführt und haben sich auf die Konzeptualisierung und damit direkt auf Kernaspekte der Forschungsfrage bezogen. Um unverzerrte Antworten der CG-Fachexperten zu erhalten und dadurch den Erkenntnisgewinn zu maximieren, wurden die Forschungsergebnisse den Experten bewusst nicht präsentiert und die Fragen (siehe Kapitel 1.12 in den Anlagen) offen formuliert (Gläser und Laudel, 2009, S. 149). Die Transkripte der Interviews sind in Kapitel 2.1 in den Anlagen abgelegt.

⁴⁸⁷ Durch den Einbezug der Expertise aus den Wirtschaftswissenschaften und den Rechtswissenschaften, welches die Schwerpunktdisziplinen von CG sind (Bühler, 2009, S. 1; Pribil, 2006, S. 11) sowie der Praxis wurde sichergestellt, dass die Reflexion in allen relevanten CG-Bereichen erfolgen konnte, um damit sowohl die praktische Relevanz wie auch die wissenschaftliche Fundierung der Ergebnisse weiter zu erhärten. Bezüglich der Eigenschaften der beigezogenen Experten siehe Kapitel 1.9 in den Anlagen.

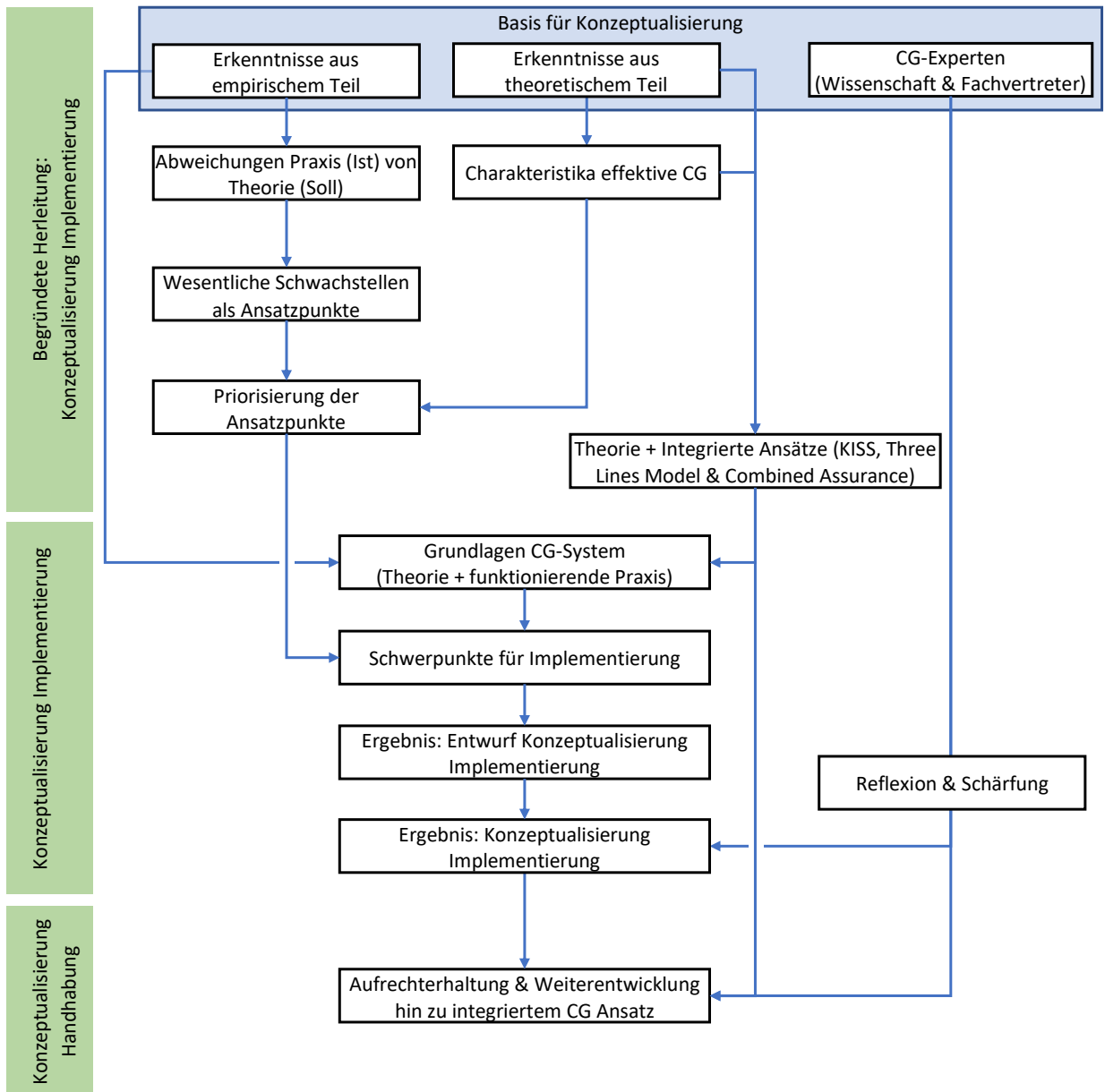


Abbildung 26: Überblick Herleitung Konzeptualisierung. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.2 Implementierung

In diesem Kapitel wird die Konzeptualisierung der Implementierung in der empfohlenen Reihenfolge des Vorgehens und mit einem Fokus auf die wesentlichen Aspekte⁴⁸⁸ dargelegt.

2.2.1 Grundvoraussetzungen

Wie in der typenbildenden Analyse⁴⁸⁹ ermittelt werden konnte, gibt es Faktoren, welche die Entstehung professioneller Governance-Strukturen begünstigen. Damit die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die Anwendung der Konzeptualisierung die gewünschte Wirkung entfaltet, gilt es, diese begünstigenden Faktoren bei der initialen Ausgestaltung zu berücksichtigen. Neben externen Einflüssen sind es sowohl das Wissen bei relevanten Personen⁴⁹⁰ in Form von Ausbildung⁴⁹¹ und Erfahrung (Leblanc und Gillies, 2005, S. 255) als auch das Interesse an der Thematik (Davies, 1999, S. 57), welche die Ausgereiftheit von CG-Strukturen erheblich beeinflussen. Durch die Sensibilisierung der relevanten Personen bezüglich des vielseitigen Nutzens von CG kann das Interesse gegenüber der Thematik weiter gestärkt werden⁴⁹². Zu nennen sind etwa der erleichterte Zugang zu Fremdkapital (International Finance Corporation, 2019, S. 7), die Reduktion von Interessenkonflikten (Werder, 2009, S. 18), die Schaffung klarer Verhältnisse⁴⁹³ (Müller et al., 2021, S. 850), wie auch die Ausrichtung der Interessen der Führungskräfte an diejenigen des Unternehmens resp. der Unternehmensziele (Economiesuisse, 2023, S. 23), der Aktionäre (Barnes, 2011, S. 9) oder weiterer Stakeholder.

⁴⁸⁸ Die Implementierung ist so konzeptualisiert, dass sie sich sowohl für neu gegründete Firmen eignet als auch für solche, die sich mit der Thematik vertieft zu befassen beabsichtigen, nachdem zuvor ein Paper-Board (Montemerlo et al., 2004, S. 296) existiert hat. Ferner erhebt die Konzeptualisierung keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll dabei helfen, den Fokus zu setzen, um den Überblick innerhalb des komplexen Themenbereiches bewahren zu können.

⁴⁸⁹ Siehe Kapitel 2.2.4 und 3.1.6 im empirischen Teil.

⁴⁹⁰ Diese gilt es im Rahmen der gezielten Veränderung (siehe nachfolgendes Kapitel) zu ermitteln und angemessen zu berücksichtigen oder zu involvieren.

⁴⁹¹ Nach Ansicht eines CG-Fachexperten ist die Grundausbildung auf Stufe Verwaltungsrat als sehr wichtig einzustufen, um ein gemeinsames Verständnis innerhalb des Gremiums zu schaffen (Experte_GT02, 2022, Pos. 28).

⁴⁹² Siehe Kapitel 2.2.4 und 3.1.6 im empirischen Teil.

⁴⁹³ Beispielsweise durch die Ausformulierung einer Eignerstrategie zwecks Klärung der Rollenteilung zwischen Eigentümer und Unternehmen oder durch die klare Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (Müller et al., 2021, S. 850).

Die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung von CG bilden neben externen Einflüssen das Interesse wie auch das spezifische Wissen der relevanten Personen.

2.2.2 Rahmenbedingungen für geplante Veränderungen schaffen

Wie in Kapitel 2.3.3 im theoretischen Teil begründet, wird empfohlen die beabsichtigten Veränderungen durch die Implementierung unter Berücksichtigung der Herangehensweise der systemischen Organisationsentwicklung⁴⁹⁴ in einem auf das Vorhaben abgestimmten Umfang zu entfalten. Der im vorgenannten Kapitel erwähnte Aspekt, wonach alle Ebenen im Veränderungsprozess zu involvieren sind, wird auch aus Sicht eines CG-Fachexperten bestätigt (Experte_GT02, 2022, Pos. 22). Durch den korrekten Einsatz der systemischen Organisationsentwicklung wird ermöglicht, dass nachhaltige Veränderungen von innen entstehen können (Grossmann et al., 2021, S. 11-12). Es empfiehlt sich, hierfür externe Beratung dort selektiv beizuziehen, wo diesbezügliches Wissen fehlt. Durch den gezielten Aufbau von Organisationsentwicklungskompetenz soll eine Unabhängigkeit von externer Beratung angestrebt werden (Grossmann et al., 2021, S. 79).

Über einen geeigneten Aufbau des Entwicklungsvorhabens sollen auch heikle Themen wie die Nachfolge von zentralen Positionen innerhalb der Organisation und Veränderungen auf der Ebene der Eigentümerschaft Raum erhalten können.

Für die geplanten Veränderungen wird empfohlen, das Konzept der systemischen Organisationsentwicklung in einem auf die Situation abgestimmten Umfang und unter situativer Zuhilfenahme externer Berater zum Einsatz zu bringen.

2.2.3 Einflussgrößen für die initiale Ausgestaltung

Neben den externen Rahmenbedingungen, beispielsweise kulturellen Aspekten, gesetzlichen Vorgaben etc., welche aufgrund der geographischen Begrenzung des Forschungsvorhabens⁴⁹⁵ für alle Firmen identisch sind, sind es vor allem die nachfolgend diskutierten spezifischen

⁴⁹⁴ Siehe Kapitel 2.3.2 im theoretischen Teil.

⁴⁹⁵ Siehe Kapitel 3 im Einleitungsteil.

Gegebenheiten⁴⁹⁶ der Firmen, welche die CG in KMU massgeblich beeinflussen⁴⁹⁷ (Hilb, 2019b, S. 30).

Der Verwaltungsrat kann gemäss Gesetzgebung die Geschäftsführung selbst wahrnehmen oder seinen Mitgliedern oder Dritten übertragen (Fueglistaller et al., 2016, S. 270). Dies hat auf die Verwaltungsratstätigkeit einen Einfluss und führt bei einer Delegation der Geschäftsführung dazu, dass die Aufsichtsfunktion des Verwaltungsrates an Bedeutung gewinnt (SwissBoardForum, 2019, S. 30), und beeinflusst damit die Boardmachtverhältnisse. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Struktur der Eigentümer zu richten. Ist das Aktionariat zu grossen Teilen zugleich im Management vertreten, so ist die praktische Aufsichtsfunktion⁴⁹⁸ des Boards wiederum von geringerer Bedeutung (Aluchna und Koladkiewicz, 2010, S. 228), womit andere Funktionen wie die Servicefunktion nach Huse und Rindova (2001, S. 171) und die Gestaltungsfunktion nach Hilb (2019b, S. 61) in den Vordergrund rücken. Zusätzlich besteht dadurch das Risiko, dass strategischen Fragen zu wenig Beachtung geschenkt wird (Lombriser, 2018, S. 16). Ähnlich verhält es sich mit Boards, welche von einem Entrepreneur dominiert werden. Da in diesen Fällen aufgrund der dominanten Position dieser Person auch diese zusätzlichen Funktionen gefährdet sind, kann ein möglicher Weg zur effektiven Sicherstellung der vorgenannten Funktionen die Bildung eines Advisory-Boards bestehend aus drei bis fünf neutralen Personen, sein (International Finance Corporation, 2019, S. 37).

In den untersuchten Firmen mit CEO-Duality⁴⁹⁹ konnte festgestellt werden, dass die CG-Strukturen weniger entwickelt waren⁵⁰⁰. Entsprechend ist bezüglich des Board-Systems insbesondere bei der Delegation der Geschäftsführung bewusst die Entscheidung zu fällen, ob für die jeweilige Situation, in welcher sich ein Unternehmen befindet, die Trennung von CEO

⁴⁹⁶ Weitere Aspekte sind die Eigentumsverhältnisse, die Board-Machtverhältnisse, die Entwicklungsphase eines Unternehmens, der Internationalisierungsgrad des Geschäfts, die Organisationsgrösse und der Boardfunktionsmix (Hilb, 2019b, S. 30) wie auch das regulatorische Umfeld und der Sektor, in welchem sich ein Unternehmen bewegt, sowie die zu berücksichtigenden Stakeholder (Experte_GT03, 2022, Pos. 21). Für einen Überblick über die Stakeholder siehe Kapitel 2.2.1.1 im theoretischen Teil und Kapitel 1.3.2 im empirischen Teil.

⁴⁹⁷ Auch ein CG-Fachexperte betonte, dass zu Beginn eine Analyse der Ausgangslage vorgenommen werden sollte, um zu ermitteln, wo das jeweilige Unternehmen aktuell bezüglich der CG steht (Experte_GT03, 2022, Pos. 15).

⁴⁹⁸ Die gesetzlich vorgeschriebene Oberaufsicht des Verwaltungsrates gehört zu den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716a, Abs. 1), womit die Verantwortung stets beim Verwaltungsrat verbleibt (Biland und Hilber, 1998, S. 18).

⁴⁹⁹ Siehe Kapitel 2.6.3.1 im theoretischen Teil und insbesondere Fussnote 158.

⁵⁰⁰ Siehe Kapitel 2.2.3.2 im empirischen Teil.

und Verwaltungsratspräsident oder die Vereinigung dieser Funktionen als sinnvoll erachtet wird. Durch die Personalunion des CEO und des Verwaltungsratspräsidenten entstehen Effektivitätsgewinne (Donaldson und Davis, 1991, S. 52), infolge reduzierter Koordinationsaufwände (Bergmann und Fueglistaller, 2017, S. 15) und eines reduzierten Konfliktpotentials zwischen diesen beiden Funktionen (Tricker, 2019, S. 109). Eine Vereinigung dieser Funktionen ist jedoch unter anderem mit dem Nachteil der Machtkonzentration⁵⁰¹ verbunden (Stiles und Taylor, 2001, S. 16). Ebenfalls negativ beeinträchtigt wird beispielsweise der Prozess der CEO-Einstellung, -Evaluation und -Kündigung, welcher durch das gesamte Board zu begleiten ist (Jensen, 1993, S. 866). Wenn die Geschäftsführung nicht durch den ganzen Verwaltungsrat wahrgenommen wird⁵⁰², ist diese Delegation nach Massgabe eines Organisationsreglementes zu übertragen (Lardi, 2020, S. 54; Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716b, Abs. 1).

Abhängig von der jeweiligen Konstellation ist zu definieren, ob der Verwaltungsrat die Geschäftsführung delegieren soll und wie eine allfällige Delegation umgesetzt wird, und zu bedenken, welchen Einfluss dies auf die Verwaltungsratsarbeit hat.

2.2.4 Schaffung der Grundlagen

Bevor die Führungsinstrumente⁵⁰³ entwickelt werden können, sind die Kompetenzen und Verantwortungen zu verteilen, die Rollen im Entscheidungsprozess zu definieren und es ist ein permanenter Informationsfluss zwischen den Organen zu garantieren (Müller und Horber, 2018, S. 262-263) und auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben⁵⁰⁴ zu achten.

⁵⁰¹ Um dieser Situation zu begegnen, ist für adäquate Kontrollmechanismen zu sorgen. Hierfür soll ein nicht exekutives Verwaltungsratsmitglied die Funktion des ‚lead independent director‘ übernehmen (Economiesuisse, 2023, S. 13).

⁵⁰² Unter gewissen Voraussetzungen (beispielsweise bei Banken in der Schweiz) ist die Umsetzung des dualen Systems (siehe Kapitel 2.2.2.8 im theoretischen Teil) vorgeschrieben (Hilb, 2019b, S. 45).

⁵⁰³ Zu den Führungsinstrumenten des Verwaltungsrates gehören gemäss Müller und Horber der Führungskalender, der Sitzungskalender und die Traktandenliste (2018, S. 262).

⁵⁰⁴ Unter den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben sei neben den Aspekten der Oberleitung und der Oberaufsicht insbesondere auch auf „[...] die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist [...]“, hingewiesen (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716a, Abs. 1). Siehe ferner Fussnote 533.

Für die Entwicklung der vorgenannten Aspekte zu einer Unternehmensstruktur⁵⁰⁵ wird empfohlen, das ‚Three Lines Model‘⁵⁰⁶ als Basiskonzept einzusetzen, welches für eine maximale Effektivität individuell auf die Gegebenheiten und Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens adaptiert (The Institute of Internal Auditors, 2021c, S. 9) und erweitert werden kann. Ein besonderes Augenmerk ist dabei darauf zu richten, dass für alle Funktionen eine gemeinsame Datenhaltung (Ulrich et al., 2021, S. 254) angestrebt werden soll. Durch die Abbildung der individuellen Gegebenheiten in diesem Modell wird sichergestellt, dass gerade Firmen, welche sich mit dem Themenfeld der CG auseinanderzusetzen beginnen, den Überblick⁵⁰⁷ behalten können.

Um die Führungsinstrumente entwickeln zu können, sind Kompetenzen, Verantwortungen, die Informationsflüsse im Unternehmen und die Rollen im Entscheidungsprozess zu definieren und zu dokumentieren und die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben ist sicherzustellen.

2.2.5 Generalversammlung der Aktionäre

Obwohl die Generalversammlung der Aktionäre gemäss schweizerischer Gesetzgebung das oberste Organ der Aktiengesellschaft ist (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 698, Abs. 1), hat sie bei konzentrierter Eigentumssituation weniger Bedeutung (Kozhukhovskaya, 2016, S. 126). Sobald jedoch komplexere Eigentumsstrukturen anzutreffen sind, bei welchen nicht alle Aktionäre in einer aktiven Funktion innerhalb der Firma eingebunden sind, gewinnt die Aktionärsversammlung an Bedeutung (Montemerlo et al., 2004, S. 311). Über die Festsetzung und Änderung der Statuten (Fueglistaller et al., 2016, S. 269) liegt es in ihrer Verantwortung⁵⁰⁸, als eine der zentralen Aufgaben die Unternehmensführung zu

⁵⁰⁵ „Die Unternehmensstruktur wird durch Gesetz, Statuten und Organisationsreglement des jeweiligen Unternehmens vorgegeben“ (Müller und Horber, 2018, S. 263).

⁵⁰⁶ Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

⁵⁰⁷ Die formelle Dokumentation der jeweiligen Gegebenheiten in Form von Statuten, Organisationsreglement etc. wird in Kapitel 2.2.12 im Gestaltungsteil dargelegt.

⁵⁰⁸ Die weiteren unübertragbaren Befugnisse der Generalversammlung wie die Wahl der Mitglieder des Verwaltungsrates und der Revisionsstelle sind im Obligationenrecht definiert (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 698, Abs. 2).

strukturieren⁵⁰⁹. Auch ist sie für die weiteren unübertragbaren Befugnisse zuständig, zu welchen unter anderem die Wahl der Revisionsstelle und der Mitglieder des Verwaltungsrates gehört (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 698, Abs. 2)⁵¹⁰.

Die Generalversammlung der Aktionäre als oberstes Organ muss neben der Wahl der Revisionsstelle und der Mitglieder des Verwaltungsrates über die Festsetzung der Statuten unter anderem die Rahmenbedingungen der Unternehmensführung definieren.

2.2.6 Anforderungen an das Verwaltungsratspräsidium

Nachdem die grundsätzlichen Rahmenbedingungen über die vorgelagerten Schritte definiert sind, werden nachfolgend die übergeordneten Anforderungen an den Verwaltungsratspräsidenten⁵¹¹ definiert.

Die Führung des Boards durch den Verwaltungsratspräsidenten kann die Effektivität des Gremiums massgeblich beeinflussen (Leblanc, 2005, S. 655-656), womit auf die Besetzung und Ausübung dieser Funktion ein erhöhtes Augenmerk zu richten ist (SwissBoardForum, 2019, S. 48). Aufgrund der Erkenntnisse aus den Interviews wird empfohlen, bei der Besetzung dieser Funktion nicht ausschliesslich auf Aspekte wie Besitzanteile⁵¹² oder Vertretung einzelner Eigentümer⁵¹³ zu achten, sondern eine Person zum Einsatz zu bringen, welche über die erforderlichen Fähigkeiten in den Bereichen Kommunikation (Nadler et al., 2006, S. 78) und Moderation (Bailey und Peck, 2013, S. 140-141) verfügt. Diese Person hat bei der Sitzungsleitung darauf zu achten, dass das Gremium als Team arbeitet und alle vorhandenen Kompetenzen zum Einsatz kommen (Gabrielsson et al., 2007, S. 33), indem die Mitglieder des Verwaltungsrates zur Beteiligung ermutigt werden (Huse, 2007, S. 203). Es soll ein von Vertrauen geprägtes Klima etabliert werden, welches den offenen Dissens ermöglicht. Dabei ist es wesentlich, dass die Verwaltungsratsmitglieder andere Ansichten zulassen und die

⁵⁰⁹ Siehe dazu Kapitel 2.2.3 und 2.2.12 im Gestaltungsteil sowie Kapitel 2.2.2.2 und 2.2.4.1 im theoretischen Teil.

⁵¹⁰ Für weitere Informationen siehe Kapitel 2.2.2.2 im theoretischen Teil und Kapitel 3.1.1.2 im empirischen Teil.

⁵¹¹ Der Verwaltungsratspräsident wird durch den Verwaltungsrat bestimmt, wenn die Statuten diese Kompetenz nicht der Generalversammlung zuordnen (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 712, Abs. 2). Für weitergehende Informationen zum Verwaltungsratspräsidenten siehe Kapitel 2.2.2.3.1, 2.2.2.3.3 und 2.6.4.3 im theoretischen Teil sowie Kapitel 2.2.2.2.1 und 3.1.2.1 im empirischen Teil.

⁵¹² Siehe Kapitel 3.1.1.3 im empirischen Teil.

⁵¹³ Siehe Kapitel 2.2.2.1.3 im empirischen Teil.

Möglichkeit haben, aktiv an den Diskussionen mitzuwirken (Sonnenfeld, 2002, S. 110). Die Effektivität der Meinungsbildung wird durch Gruppendenken und dominante Verwaltungsratsmitglieder verschlechtert (Cossin und Caballero, 2014, S. 5). Solche Situationen werden verhindert, indem das Board als Team zusammenarbeitet, ohne die Unabhängigkeit bezüglich der Urteilsfähigkeit zu verlieren (Cadbury, 2002, S. 109). Nach Ansicht eines CG-Fachexperten in der Befragung im Rahmen der Konzeptualisierungsphase kann es für den Einstieg in die Thematik sinnvoll sein, für diese Funktion einen externen Verwaltungsratspräsidenten⁵¹⁴ in den Verwaltungsrat zu holen (Experte_GT01, 2022, Pos. 14). Dies wird auch durch Hamidi und Gabrielsson erwähnt, verbunden mit dem Hinweis, für diesen Fall die erforderlichen Eigenschaften⁵¹⁵ für einen Rekrutierungsprozess zu definieren (2018, S. 95)⁵¹⁶.

Durch spezifische personenbezogene Eigenschaften, welche ein Verwaltungsratspräsident erfüllen soll, werden die Grundlagen für einen effektiven Verwaltungsrat geschaffen. Als Einstieg kann es sich als prüfenswert erweisen, einen externen Verwaltungsratspräsidenten in das Board zu holen.

⁵¹⁴ Weitere Empfehlungen ergänzen die Empfehlung einen externen Verwaltungsratspräsidenten einzusetzen, dahingehend, dass dieser unabhängig sein sollte (Binder et al., 2009, S. 4).

⁵¹⁵ In diesem Zusammenhang werden die persönlichen Qualifikationen, die Erfahrung und das Führungsverhalten des potenziellen Verwaltungsratspräsidenten aufgeführt (Hamidi und Gabrielsson, 2018, S. 95).

⁵¹⁶ Für weitere Informationen siehe ferner Kapitel 2.2.2.3, 2.6.4 im theoretischen Teil und 3.1.2.1 im empirischen Teil.

2.2.7 Geschäftsleitung

Nachdem im Rahmen der Strukturierung der Unternehmensführung⁵¹⁷ definiert wurde, wie die Geschäftsführung⁵¹⁸ ausgestaltet wird, sind die für die Geschäftsführung erforderlichen Stellen zu bestimmen und deren Aufgaben⁵¹⁹ zu umschreiben und es ist die Berichterstattung zu regeln (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716b, Abs. 3). Wird die Geschäftsleitung ganz oder zum Teil an einzelne Mitglieder des Verwaltungsrates oder an Dritte übertragen⁵²⁰, hat dies nach Massgabe eines Organisationsreglementes⁵²¹ zu erfolgen (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716b, Abs. 1), wobei für bedeutsame Geschäfte die Genehmigung beim Verwaltungsrat verbleiben kann (Economiesuisse, 2023, S. 10). Ein besonderes Augenmerk ist dabei darauf zu richten, dass die Abgrenzungen der Zuständigkeiten zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung klar sind (ecoDa, 2020, S. 30).

Ja nach Grösse des Verwaltungsrates kann der Geschäftsführer über einen CEO-Selektionsausschuss, der idealerweise mehrheitlich aus nicht exekutiv tätigen Direktoren besteht, rekrutiert werden (Mueller, 1979, S. 74)⁵²².

Die Geschäftsführung ist durch den Verwaltungsrat zu besetzen und zu organisieren. Die Delegation der Geschäftsführung an einzelne Mitglieder des Verwaltungsrates oder an Dritte hat nach Massgabe eines Organisationsreglementes zu erfolgen, wenn die Statuten nichts anderes vorsehen.

⁵¹⁷ Siehe Kapitel 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5 im Gestaltungsteil.

⁵¹⁸ Dem Verwaltungsrat kommt dabei die unübertragbare und unentziehbare Aufgabe zu, die mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen zu ernennen (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716a, Abs. 1). Wenn die Geschäftsführung nicht übertragen worden ist, dann steht diese allen Mitgliedern des Verwaltungsrates gesamthaft zu (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 716b, Abs. 5).

⁵¹⁹ Siehe Kapitel 2.2.12 im Gestaltungsteil.

⁵²⁰ Siehe Kapitel 2.2.3 im Gestaltungsteil.

⁵²¹ Siehe Kapitel 2.2.12 im Gestaltungsteil und 2.2.4.1.2 im theoretischen Teil.

⁵²² Für weitere Informationen siehe ferner Kapitel 2.2.2.7, 2.6.4 im theoretischen Teil und 3.1.1.7 im empirischen Teil.

2.2.8 Zusammensetzung des Verwaltungsrates

In diesem Kapitel werden die Anforderungen an die Zusammensetzung⁵²³ des Verwaltungsrates dargelegt, welcher in vielen der untersuchten Firmen wenig oder teilweise keine Beachtung geschenkt wurde⁵²⁴, was sich auch mit der Einschätzung eines CG-Fachexperten deckt (Experte_GT02, 2022, Pos. 2). Die konkrete Besetzung von Boards wurde des Weiteren auch über Investment-Agreements (Experte_KS06, 2022a, Pos. 3) oder durch eine Aufsichtsbehörde (Experte_TS07, 2022, Pos. 18) beeinflusst.

Da die Auswahl von fähigen Personen für Boards sowohl auf die Effektivität des Gremiums insgesamt (Carter und Lorsch, 2004, S. 113) als auch auf die Boardprozesse⁵²⁵ (Finkelstein und Mooney, 2003, S. 108) im Besonderen einen Einfluss hat, ist der Einberufung von Mitgliedern in den Verwaltungsrat besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Es ist darauf zu achten, dass das Gremium über eine Struktur verfügt, welche zur jeweils aktuellen Situation des Unternehmens passt (Carter und Lorsch, 2004, S. 111), dass sich die Anforderungen je nach Entwicklungsstufe der Firma ändern können (Hilb, 2019b, S. 49-50) und dass die Rekrutierung aus dem persönlichen Umfeld als ungeeignet erachtet wird (Lüthi, 2022, S. 18). Dieser Sachverhalt wurde auch durch einen CG-Fachexperten bestätigt (Experte_GT02, 2022, Pos. 8). So ist auf einen geeigneten Mix an Fähigkeiten (Carter und Lorsch, 2004, S. 119) und spezialisiertem Wissen (FORBES und Milliken, 1999, S. 495) und Erfahrung wie auch Urteilsvermögen (The Business Roundtable, 1997, S. 8) zu achten. Zudem ist bei der Besetzung eine geeignete Rollenverteilung innerhalb des Gremiums anzustreben, durch welche Entscheidungsprozesse positiv beeinflusst werden können. Hierfür wird die Berücksichtigung des von Hilb entwickelten spezifischen Rollenkonzeptes für Boardteams empfohlen (2019b, S. 70). Ferner ist die Diversität⁵²⁶ des Gremiums bewusst zu managen, da diese die Effektivität ebenfalls massgeblich beeinflusst (Cossin und Caballero, 2014, S. 4), indem die Tendenz zum

⁵²³ Es wird empfohlen, die spezifischen Charakteristika der Verwaltungsratsmitglieder systematisch zu erfassen, um diese bei personellen Veränderungen mit den benötigten Charakteristika (Leblanc und Gillies, 2005, S. 148-149) abgleichen zu können und damit die Grundlage für ein Profil eines allfälligen Rekrutierungsprozesses zu schaffen. Zur diesbezüglichen Dokumentation wird als erster Schritt in Richtung eines effektiven Boards die Erstellung einer Kompetenzmatrix empfohlen (Leblanc und Gillies, 2005, S. 226). Siehe dazu ferner die Ausführungen von Kiel et al. (2012, S. 208-209). Hilb hat hierfür den 10-Phasen-Ansatz vorgeschlagen, welcher schrittweise den Ablauf für das Finden neuer Boardmitglieder beschreibt (2019b, S. 97).

⁵²⁴ Siehe Kapitel 2.2.2.1.3 und 3.1.1.3 im empirischen Teil.

⁵²⁵ Siehe Kapitel 2.2.3.2.2 im theoretischen Teil.

⁵²⁶ Siehe Kapitel 2.2.2.3.2 im theoretischen Teil.

Gruppendenken abgebaut (Financial Reporting Council, 2018a, S. 4) und Potential für Innovation geschaffen wird (Cossin und Caballero, 2014, S. 1-2). Ebenfalls von grosser Bedeutung – und in vielen der untersuchten Firmen vernachlässigt⁵²⁷ – ist der Aspekt des Einsatzes von nicht exekutiv tätigen bzw. unabhängigen Mitgliedern. Durch sie werden der Zugang zu neuen Perspektiven (Argüden, 2009, S. 15) und die Integration von unabhängigen Beurteilungen ermöglicht (New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing, 2020, S. 6). Damit wird auch dort, wo es erforderlich ist, die Überwachungsfunktion des Boards gestärkt (Shivdasani und Yermack, 1999, S. 1835). Bei der Zusammensetzung ist ebenfalls zu beachten, dass jedes Mitglied des Verwaltungsrates die Interessen⁵²⁸ aller Aktionäre vertritt und nicht diejenigen einzelner Personen oder Gruppen (The Business Roundtable, 1997, S. 8). Bezüglich der Anzahl an Verwaltungsratsmitgliedern sind die individuellen Bedürfnisse im jeweiligen Kontext zu berücksichtigen. Wie aus der empirischen Untersuchung ersichtlich wurde, können jedoch zu kleine Boards tendenziell auf eher inaktive Verwaltungsräte hindeuten⁵²⁹. Allgemein werden für KMU Boardgrössen im Bereich von drei bis fünf Personen als sinnvoll erachtet (Hilb, 2019b, S. 49) und dabei kleinere Boards als effektiver eingestuft (Jansen, 2021, S. 1356). Die effektive Boardgrösse soll letzten Endes an den situativen Gegebenheiten ausgerichtet werden (Carter und Lorsch, 2004, S. 91; van den Berghe et al., 2002, S. 72)⁵³⁰.

Bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrates ist nicht nur auf Kompetenzen, sondern auch auf die Zuweisung von Teamrollen wie auch auf eine angemessene Diversität zu achten. Es empfiehlt sich für KMU, etwa drei bis fünf Mitglieder im Verwaltungsrat zu haben.

⁵²⁷ Siehe Kapitel 3.1.1.3 im empirischen Teil.

⁵²⁸ Dort, wo Interessenkonflikte sich nicht verhindern lassen, ist der Vorsitzende des betroffenen Gremiums darüber in Kenntnis zu setzen, damit allfällige Massnahmen beschlossen werden können (Economiesuisse, 2023, S. 14).

⁵²⁹ Siehe Kapitel 3.1.1.3 im empirischen Teil.

⁵³⁰ Für weitere Informationen siehe ferner Kapitel 2.2.2.3, 2.6.3.2 im theoretischen Teil und 3.1.1.3, 3.1.2.1 im empirischen Teil.

2.2.9 Verwaltungsratssitzungen

Nachdem die wesentlichen strukturellen Aspekte konzeptualisiert worden sind, wird im Folgenden auf die Verwaltungsratssitzungen eingegangen. Bei den untersuchten Unternehmen waren sowohl inaktive Verwaltungsräte als auch professioneller organisierte Verwaltungsräte vertreten⁵³¹.

Für effektive Verwaltungsratssitzungen ist jeweils eine Agenda⁵³² für die Sitzungsplanung der einzelnen Sitzungen vorzubereiten (Kormann, 2017, S. 207), deren Hauptthemen aus einem Jahresplan⁵³³ abgeleitet werden (International Finance Corporation, 2019, S. 51). Die Grundlage für die Verteilung dieser Themen innerhalb der jährlichen Planung bildet die Anzahl an Verwaltungsratssitzungen. Während diese bei kotierten Firmen mit komplexen Strukturen fast monatlich stattfinden, können bei kleineren Firmen vier Sitzungen pro Jahr ausreichend⁵³⁴ sein. Die Sitzungszahl wiederum ist von der Grösse und Typizität des Unternehmens abhängig. Die Festlegung der jeweiligen Sitzungstermine ist auf weitere Fixtermine, beispielsweise das Datum der Generalversammlung, abzustimmen (Müller und Horber, 2018, S. 263-264).

Auch wenn die Vorbereitung der für die Sitzung relevanten Unterlagen durch den Verwaltungsratspräsidenten, den CEO oder den Sekretär erfolgen kann⁵³⁵ (Fueglistaller et al., 2017a, S. 14), verbleibt die Hauptverantwortung für ein effektives und effizientes Sitzungsmanagement beim Verwaltungsratspräsidenten (Felder, 2013, S. 14).

Neben den oben genannten Aspekten sind bei der Vorbereitung der Verwaltungsratssitzung auch die letzte Verwaltungsratssitzung sowie die Kontrolle der Pendenzenerledigung zu berücksichtigen (Müller, 2011, S. 46). Bezüglich der Struktur der Agenda in Bezug auf ständige

⁵³¹ Siehe Kapitel 3.1.1.3 im empirischen Teil.

⁵³² Siehe Kapitel 2.2.2.3.1 im theoretischen Teil und insbesondere Fussnote 28.

⁵³³ Im Zusammenhang mit einer solchen Jahresplanung wird häufig auch vom sogenannten Führungskalender gesprochen (siehe Kapitel 2.2.2.2.1 im empirischen Teil und für ein konkretes Beispiel: SwissBoardForum, 2019, S. 92 und SwissBoardForum, 2019, S. 205). Bezüglich der Jahresplanung ist darauf zu achten, dass der Verwaltungsrat mindestens alle Themen bearbeitet, welche gesetzlich verpflichtend sind (siehe insbesondere relevante Artikel im Obligationenrecht Art. 620 bis Art. 763). Bei den untersuchten Unternehmen waren auf der einen Seite stark ausdifferenzierte Führungskalender vorhanden, während diese bei anderen Firmen gänzlich fehlten (siehe Kapitel 2.2.2.2.1 im empirischen Teil).

⁵³⁴ Die effektive Anzahl notwendiger Sitzungen richtet sich nach den Erfordernissen des Unternehmens (Economiesuisse, 2023, S. 13).

⁵³⁵ In vielen der untersuchten Unternehmen erfolgte die Vorbereitung der Verwaltungsratssitzungen durch den Verwaltungsratspräsidenten und den CEO zusammen, unter Leitung des Verwaltungsratspräsidenten (siehe Kapitel 2.2.2.2.1 im empirischen Teil).

Traktanden⁵³⁶ wird empfohlen, mit der Genehmigung des Protokolls zu beginnen. Danach hat es sich bewährt, im zweiten Traktandum über den Geschäftsgang seit der letzten Verwaltungsratssitzung zu berichten. Im Anschluss wird entsprechend der Relevanz der übrigen Traktanden geplant. Alle Punkte, welche keinem Haupttraktandum zugeordnet werden können, sollen im Traktandum ‚Diverses‘ subsummiert werden. Im Falle von Sitzungen, an welchen der CEO und allenfalls auch der CFO teilnehmen, soll als letztes Traktandum ‚Verwaltungsratsinterne Geschäfte‘ vorgesehen werden, an welchem die Geschäftsleitungsmitglieder die Sitzung zu verlassen haben (Müller, 2011, S. 48).

Ferner wird es als hilfreich angesehen, gewisse Formalisierungen zu etablieren⁵³⁷, welche ein gemeinsames Verständnis bezüglich Detailspekten wie der Beschlussfassung (Dubs, 2019, S. 62) oder Ausstandsregelungen⁵³⁸ (Müller, 2015a, S. 997) schaffen. Auch wird die Effektivität der Sitzung erhöht, wenn andere Ansichten zugelassen werden (Tricker, 2019, S. 430-431) und eine Kultur des Hinterfragens und Debattierens etabliert wird (Leblanc und Gillies, 2005, S. 203).

Neben den oben dargelegten Punkten, welche im Kontext der Sitzungsleitung durch den Verwaltungsratspräsidenten relevant sind⁵³⁹, kann die Effektivität der Sitzungen durch weitere Massnahmen gesteigert werden, beispielsweise die Begrenzung der Sitzungszeit (Cadbury, 2002, S. 83), die Führung und Genehmigung von Protokollen⁵⁴⁰ (International

⁵³⁶ Weitere Themenbereiche, welche neben den ständigen Traktanden an Verwaltungsratssitzungen behandelt werden, sind beispielsweise Verwaltungsratsinterna, Strategie, Risiko, Personal, Marketing, Organisation, Produktion/Prozesse und Finanzen (Fueglistaller et al., 2017a, S. 19). Bezüglich der Themenwahl, deren Inhalt nicht über den Führungskalender gegeben ist, ist aus einer übergeordneten Perspektive darauf zu achten, dass die Agenda mehr zukunftsgerichtete als vergangenheitsorientierte Themen beinhaltet (Cossin und Caballero, 2014, S. 2). Für ein weiteres Beispiel, in welchem wiederkehrende Traktanden aufzeigt werden, siehe: SwissBoardForum, 2019, S. 193.

⁵³⁷ Siehe Kapitel 2.2.12 im Gestaltungsteil sowie Kapitel 2.2.4 und 2.6.5 im theoretischen Teil.

⁵³⁸ Siehe Kapitel 2.2.2.3.2 im Theorieteil.

⁵³⁹ Siehe Kapitel 2.2.6 im Gestaltungsteil.

⁵⁴⁰ Je nach Situation und Erfordernissen wird empfohlen, den Einsatz eines Boardsekretärs (Peij et al., 2012, S. 204) in Erwägung zu ziehen, der idealerweise eine juristische Fachperson ist (Brönnimann, 2003, S. 282). Dabei soll nach Möglichkeit „[...] die Personalunion von VR-Sekretär und VR-Mitglied vermieden werden“ (Müller, 2008, S. 19).

Finance Corporation, 2019, S. 41) und die Anwendung des ‚One-Page‘-Prinzips⁵⁴¹ (Hilb, 2019b, S. 154)⁵⁴².

Der Führungskalender, welcher die Hauptthemen über das Jahr den einzelnen Verwaltungsratssitzungen zuordnet, bildet die Planungsgrundlage für den Verwaltungsrat. Die Agenda der einzelnen Sitzungen ist standardisiert zu strukturieren und neben den Hauptthemen situativ um jeweils erforderliche Themen zu erweitern. Es empfiehlt sich, die wesentlichen formellen Aspekte etwa der Beschlussfassung und der Protokollierung zu dokumentieren.

2.2.10 Internes Kontrollsystem (IKS), Risikomanagement, Compliance

In den empirischen Untersuchungen⁵⁴³ bestätigte sich die theoretische Sicht, wonach das IKS für kleinere Firmen eine grosse Herausforderung darstellen kann und entsprechend der potenzielle Nutzen für die Unternehmensführung nicht erkannt wird (Hunziker et al., 2018, S. VII), obwohl das IKS zu den wichtigsten CG-Bestandteilen gehört (Zinnöcker, 2017, S. 379). Auch wenn nur diejenigen Firmen ein IKS umsetzen müssen, welche der ordentlichen Revision⁵⁴⁴ unterliegen (Müller et al., 2021, S. 734), wird empfohlen, auch in nicht der Revisionspflicht unterliegenden KMU ein IKS zu etablieren⁵⁴⁵ (Sulzer, 2020, S. 347) und zu dokumentieren⁵⁴⁶ (Ruud und Pfaff, 2007, S. 447-448). Die konkrete Ausgestaltung ist gesetzlich nicht vorgeschrieben (SwissBoardForum, 2019, S. 134) und soll an die Grössenverhältnisse, das Risikoprofil und die Komplexität des Unternehmens angepasst

⁵⁴¹ Siehe Kapitel 2.6.4.3 im theoretischen Teil und insbesondere Fussnote 210.

⁵⁴² Für weitere Informationen siehe ferner Kapitel 2.2.3.2, 2.5.4 im theoretischen Teil und Kapitel 3.1.2.1 im empirischen Teil.

⁵⁴³ Siehe Kapitel 2.2.2.2.3 im empirischen Teil. Auch in Rahmen von früheren Untersuchungen wurde die mangelhafte oder nicht vorhandene Umsetzung eines IKS, jedoch nicht eingeschränkt auf KMU, festgestellt (Felder, 2010, S. 62).

⁵⁴⁴ Siehe Kapitel 2.2.2.4 im theoretischen Teil.

⁵⁴⁵ Ein CG-Fachexperte betonte in diesem Zusammenhang, dass die konkrete Umsetzung ein Trade-off ist, zwischen dem, was in der Theorie sein soll, und dem, was im spezifischen Kontext funktional zweckmässig ist. Weiter besteht eine Abhängigkeit zur Exposure des Unternehmens und der Branche, in welcher es tätig ist (Experte_GT03, 2022, Pos. 21).

⁵⁴⁶ Bereiche, für welche das IKS zum Einsatz kommen kann, sind: „Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Rechnungswesen, liquide Mittel, Anlagevermögen, Abläufe, Personalwesen, IT, Budgetbesprechung, Liquiditätsplan, Rechtliches, [Compliance], Verträge etc.“ (Sulzer, 2020, S. 355).

werden (Economiesuisse, 2023, S. 18). Die Aufgabe des Verwaltungsrates ist es in diesem Kontext, die entsprechenden IKS-Ziele⁵⁴⁷ zu definieren und die Ausgestaltung festzulegen. Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung dafür, dass die Wirksamkeit des IKS sichergestellt ist (Hunziker et al., 2018, S. 14), auch wenn er die Umsetzung an die Geschäftsleitung delegiert. Da es zwischen dem IKS und Qualitätsmanagementsystemen entsprechend der Normenreihe ISO 9000 Überschneidungen⁵⁴⁸ gibt, können mögliche diesbezügliche Synergien für die Implementierung eines IKS genutzt und dadurch Doppelspurigkeiten vermieden werden (Wirth, 2014, S. 111). Nach Ulrich ist bezüglich der Umsetzung besonders zu beachten, welche Aufgabenträger direkte Kontrollfunktionen wahrnehmen und ob ein Vier-Augen-Prinzip zur Anwendung kommt (2011, S. 149). Zur Dokumentation empfiehlt es sich, geeignete Risiko-Kontroll-Matrizen⁵⁴⁹ zu erstellen (Pfaff und Ruud, 2020, S. 122).

Da eine wirksame CG neben einem IKS auch ein wirksames Risikomanagement⁵⁵⁰ umfasst (Pfaff und Ruud, 2020, S. 27), ist dessen Implementierung ebenfalls zu konzeptualisieren, auch wenn keine diesbezüglichen gesetzlichen Vorschriften gegeben sein sollten. Wie auch das IKS ist das Risikomanagementsystem situativ zu adaptieren, unter Berücksichtigung der Grösse, der Komplexität und des Risikoprofils des Unternehmens (SwissBoardForum, 2019, S. 149). Das Board ist in diesem Zusammenhang für die Beaufsichtigung des Risikomanagements zuständig (OECD, 2015, S. 60). Im Wesentlichen besteht das Risikomanagement aus den drei Phasen ‚Identifikation von Risiken‘, ‚Analyse der Risiken‘ und ‚Umgang mit den Risiken‘⁵⁵¹. Während bei den ersten beiden Phasen Risiken entdeckt und anschliessend mit geeigneten Instrumenten bewertet⁵⁵² werden, wird im Anschluss definiert, wie mit den Risiken

⁵⁴⁷ Im Falle einer Personalunion zwischen Eigentümer und Unternehmer steht die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens im Vordergrund und damit der „[...] Schutz der Vermögenswerte, die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften sowie die Verhinderung, Verminderung und Aufdeckung von Fehlern und Unregelmässigkeiten“ (Pfaff und Ruud, 2020, S. 121).

⁵⁴⁸ Auf diesen Sachverhalt und die damit einhergehende Problematik für KMU hat auch ein Experte im Rahmen des Interviews hingewiesen (Experte_KS01, 2021, Pos. 111).

⁵⁴⁹ Für ein Beispiel einer solchen vereinfachten Variante siehe Tabelle 6 in Pfaff und Ruud, 2020, S. 122.

⁵⁵⁰ Siehe dazu insbesondere das Werk „Risk Management at Board Level – A Practical Guide for Board Members“ (Kalia und Müller, 2019, S. 163).

⁵⁵¹ Die relevanten Risiken werden in folgende Hauptgruppen unterteilt: operative Risiken, finanzielle Risiken und strategische Risiken (Müller et al., 2021, S. 545-546).

⁵⁵² Die identifizierten Risiken werden bezüglich ihrer Eintretenswahrscheinlichkeit und ihres potenziellen Schadensausmasses eingestuft und in einem Risikoportfolio dargestellt (Hungenberg, 2014, S. 274).

umgegangen⁵⁵³ werden soll (Hungenberg, 2014, S. 273-275). Nach Hilb besteht bezüglich der Umsetzung allfälliger Massnahmen ein Zwischenschritt darin, zu identifizieren, welche Hindernisse sich bei der Umsetzung ergeben können (2019b, S. 148).

Da Compliance⁵⁵⁴ zu den Elementen von CG gehört, deren Notwendigkeit teils von KMU in Frage gestellt werden (Gerber, 2020, S. 289), ist ein situationsadäquater Umgang mit der Thematik anzustreben. Für neu gegründete Firmen wird es als ausreichend angesehen, wenn ein grundlegendes Verständnis bezüglich regulatorischer Anforderungen und Compliance vorhanden ist (International Finance Corporation, 2019, S. 23). Für die Implementierung eines Compliance-Konzeptes kann in zwei Schritten vorgegangen werden. Zu Beginn werden über die Ermittlung des Ist-Zustandes die spezifischen Risiken in Bezug auf Gesetzesverstösse ermittelt. Danach sind kontinuierlich entsprechende Kontrollen durchzuführen und die Vermeidung neuer Risiken ist zu gewährleisten (Gerber, 2020, S. 293-295). Im Rahmen der Implementierung ist sicherzustellen, dass die Hauptelemente ‚Regelung der Verantwortlichkeiten‘, ‚Schulung‘, ‚Kontrolle‘ und ‚Sanktionierung von Verstössen‘ (Gerber, 2020, S. 286) berücksichtigt werden und ein besonderes Augenmerk auf diejenigen Gesetze gerichtet wird, welche von besonderer Bedeutung⁵⁵⁵ sind.

Bezüglich der Implementierung der in diesem Kapitel diskutierten Elemente wird empfohlen, mit dem Risikomanagement zu beginnen, weil das Risikomanagement besser kommuniziert werden kann. Auch soll dieses Instrument mit dem IKS kombiniert werden, damit Erkenntnisse aus dem Risikomanagement in das IKS einfliessen können (Felder, 2010, S. 131)⁵⁵⁶.

⁵⁵³ Die wesentlichen Handlungsoptionen lassen sich in folgende Ansätze unterscheiden: Vermeidung, Reduktion, Transferierung resp. Übertragung und Akzeptanz der Risiken (Hungenberg, 2014, S. 274-275). Als weitere Möglichkeit besteht der Ansatz, das Risiko auszubauen, um dadurch sich ergebende Chancen nutzen zu können (Wirtschafts-Medien AG, 2002, S. 11).

⁵⁵⁴ Siehe dazu insbesondere das Werk „grundzüge [sic!] eines wirksamen compliance-managements [sic!]“ (Economiesuisse, 2014, S. 2).

⁵⁵⁵ Nach Gerber ist dem Kartellrecht, dem Wettbewerbsrecht, dem Datenschutzgesetz und dem Geldwäschereigesetz besondere Aufmerksamkeit zu schenken (2020, S. 286).

⁵⁵⁶ Für weitere Informationen siehe ferner Kapitel 2.2.3.5, 2.5.4 im theoretischen Teil und Kapitel 3.1.2.3 im empirischen Teil.

Zu Beginn ist das Risikomanagement unter Einsatz einer Risikomatrix für die operativen, finanziellen und strategischen Risiken auszugestalten. Für eine effektive Implementierung des IKS ist dieses anschliessend mit dem Qualitätsmanagementsystem abzustimmen. Der Verwaltungsrat legt diesbezüglich Ziele und Aufgaben und nach Möglichkeit ein Vier-Augen-Prinzip fest. Anschliessend ist die Compliance abgestimmt auf die jeweiligen Anforderungen zu integrieren.

2.2.11 Informationen

Den Informationen⁵⁵⁷, welche neben dem oben genannten Fachwissen der Verwaltungsratsmitglieder die Grundlage für die Verwaltungsratsarbeit bilden und deren Effektivität massgeblich beeinflussen können, kommt eine besondere Bedeutung zu (Koller Lorenz, 2010, S. 120), da die Qualität der gefällten Entscheidungen von ihnen abhängig ist (Zinkin, 2011, S. 81). Der Verwaltungsratspräsident ist dabei verantwortlich dafür, dass adäquate⁵⁵⁸ Informationen zur Verfügung gestellt werden (Koller Lorenz, 2010, S. 186). Da Informationen unvollständig oder verzerrt⁵⁵⁹ sein können (Pirson und Turnbull, 2015, S. 82) und damit die Aufsichtsfunktion des Verwaltungsrates beeinflussen (Welge und Eulerich, 2021, S. 286), sind die Mitglieder des Verwaltungsrates angehalten, wo nötig weitere Informationen einzufordern⁵⁶⁰ und auf mögliche Probleme hinzuweisen (Hambrick et al., 2015, S. 324). In der fortgeschrittenen Entwicklungsstufe oder für grössere Unternehmen wird

⁵⁵⁷ Siehe ferner Kapitel 2.2.3.4, 2.5.3.1 und 2.2.4.1.2 im theoretischen Teil und Kapitel 3.1.2.2 im empirischen Teil.

⁵⁵⁸ Den Informationsfluss kann der Verwaltungsratspräsident über den Umfang, die Struktur und den Zeitpunkt der Dokumentenzustellung beeinflussen (Koller Lorenz, 2010, S. 186). Als Zeichen für ein ineffektives Board bezeichnen Monks und Minow einen „[...] chairman who provides the wrong kind of information – too much, too little, or too late“ (2011, S. 295).

⁵⁵⁹ Bezüglich des Informationsflusses ist zu bedenken, dass es nicht im Interesse derjenigen Personen ist, Probleme zu melden, für welche diese selbst zur Verantwortung gezogen werden könnten (Pirson und Turnbull, 2015, S. 82). Neben den vorgenannten verzerrenden Einflüssen bei der Bereitstellung von Informationen sind auch kognitive Verzerrungen und natürliche Limitierungen im menschlichen Denken zu berücksichtigen, welche im Zuge der Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung (Adam und Labbé, 2022, S. 271) bei den Informationsempfängern entstehen können.

⁵⁶⁰ Über die Anzahl an Sitzungen pro Jahr kann der Verwaltungsrat weiteren Einfluss darauf nehmen, wie gut er über die betriebliche Situation informiert ist (Fopp, 1985, S. 334).

empfohlen, ein Kommunikationspflichtenheft inkl. der Kommunikationspolitik zu verabschieden (SwissBoardForum, 2019, S. 12)⁵⁶¹.

Der Verwaltungsrat entwickelt ein Bewusstsein für den Umgang mit Informationen, schätzt Risiken bezüglich möglicher Verzerrungen ein und definiert Massnahmen zu deren Reduktion. Die diesbezüglichen Grundsätze sind in einem Kommunikationspflichtenheft festzuhalten.

2.2.12 Formalisierungen und Dokumentation

Um die Kontinuität im Falle von personellem Wechsel auf Stufe des Verwaltungsrates sicherzustellen, empfiehlt es sich, grundlegende Dokumentationen⁵⁶² wie auch Formalisierungen frühzeitig einzuführen.

Neben den Statuten⁵⁶³, welche für eine Aktiengesellschaft einen gesetzlich vorgeschriebenen Inhalt haben (Schweizerische Bundeskanzlei, 2023, Art. 626) und von der Generalversammlung zu genehmigen sind (Fueglistaller et al., 2016, S. 269), wird empfohlen⁵⁶⁴ ein Organisationsreglement einzuführen. Dadurch können die Erwartungen und Anforderungen an Führungskräfte klar kommuniziert werden (Hunziker et al., 2018, S. 22). Die Erforderlichkeit weiterer Regelungen⁵⁶⁵ ist situativ zu beurteilen.

Um allfällige Regelungen effektiv zu implementieren, soll bei deren Entstehungsprozess den betroffenen Stakeholdern idealerweise die Möglichkeit zur Mitwirkung geboten werden (The Hong Kong Institute of Directors, 2009, S. 109).

⁵⁶¹ Für weitere Informationen siehe ferner Kapitel 2.2.3.4, 2.6.4.5 im theoretischen Teil und Kapitel 3.1.2.2 im empirischen Teil.

⁵⁶² Für den Musteraufbau einer entsprechenden Dokumentation gibt es konkrete und praxisnahe Empfehlungen (Dürr et al., 2020, S. 498). Die zentrale Ablage wurde von einzelnen der untersuchten Unternehmen digital umgesetzt (Experte_TS05, 2022, Pos. 96). Siehe ferner Kapitel 2.2.4.1 im theoretischen Teil.

⁵⁶³ Siehe Kapitel 2.2.4.1.1 im theoretischen Teil.

⁵⁶⁴ Zur Delegation der Geschäftsleitung durch den Verwaltungsrat und der entsprechenden Anwendung, ist ein Organisationsreglement zwingend erforderlich (Bauen und Venturi, 2007, S. 85-86).

⁵⁶⁵ Dazu gehören neben den gesetzlich vorgeschriebenen Statuten Dokumente wie das Organisationsreglement, die Geschäftsordnung, die Eignerstrategie, der Aktionärsbindungsvertrag, Investment-Agreements, Stellenbeschreibungen sowie Verhaltensrichtlinien und Reglemente für separate Ausschüsse (siehe Kapitel 2.2.4.1 im theoretischen Teil).

Es empfiehlt sich, grundlegende Formalisierungen bereits in einer frühen Phase umzusetzen.

2.2.13 Allgemeine Bemerkungen

Es ist darauf hinzuweisen, dass die oben abgeleitete Konzeptualisierung jeweils den spezifischen Anforderungen (Hilb, 2019b, S. 13-14) der Unternehmen situativ (Experte_GT02, 2022, Pos. 22) anzupassen⁵⁶⁶ und entsprechend zu konkretisieren⁵⁶⁷ ist. Auch sind allfällige Einflüsse infolge künftiger gesetzlicher Anpassungen (Eschenbach und Kuttler, 2022, S. 1) im Kontext des jeweiligen Unternehmens zu bewerten und ggf. zu berücksichtigen. Dort, wo weitergehendes Wissen erforderlich ist, wird zudem empfohlen, diese partiellen Lücken durch den Beizug von externen Experten (Pfaff und Ruud, 2020, S. 120) oder Mitgliedern des Verwaltungsrates (Experte_GT01, 2022, Pos. 14) zu schliessen.

⁵⁶⁶ Einzelne Aspekte können im situativen Kontext mehr gewichtet werden und durch eine höhere Priorisierung zu einer anderen Reihenfolge der Konzeptualisierung führen.

⁵⁶⁷ Im Rahmen der Konzeptualisierung wird auf Detailspekte wie die Involvierung von Behörden, Formalitäten und rechtliche Details nicht eingegangen. Diese Aspekte sind situativ im jeweiligen Kontext zu klären und soweit erforderlich umzusetzen. Im Falle von Unklarheiten oder Widersprüchen sind stets die gesetzlichen Grundlagen als Massstab anzusetzen.

2.3 Handhabung

Nachdem in der Implementierung die Grundlagen für die CG geschaffen worden sind, werden in diesem Kapitel der weitere Umgang und die Weiterentwicklung der CG dargelegt. Das übergeordnete Ziel im Kontext der Handhabung soll es sein, nach der oben abgeleiteten Implementierung die implementierten Elemente zu vertiefen und durch gezielte Verbesserungen eine Entwicklung in Richtung der integrierten Ansätze⁵⁶⁸ zu schaffen. Dabei sollen Impulse des KISS-Ansatzes⁵⁶⁹ leitend sein und um Aspekte der TLM⁵⁷⁰ und CA⁵⁷¹ ergänzt werden.

Da das vorgenannte Streben in Richtung der ganzheitlichen Ansätze nicht komplett wiedergegeben werden soll, werden für KMU relevante Schwerpunkte gesetzt.

2.3.1 Evaluation und Weiterentwicklung

Um die Effektivität des Verwaltungsrates weiter zu verbessern, wird empfohlen, über geeignete Abläufe neue Verwaltungsratsmitglieder rasch einzuarbeiten und sowohl das gesamte Board als auch die einzelnen Mitglieder für eine gezielte Entwicklung einer Evaluation⁵⁷² zu unterziehen (Huse, 2007, S. 194). Hierfür sollen sowohl eine periodische Verwaltungsratsselbstbeurteilung als auch eine Fremdbeurteilung durch die Geschäftsleitung und die Eigentümer in Betracht gezogen werden (Hilb, 2019b, S. 208).

Über einen geeigneten Prozess soll zudem sichergestellt werden, dass Verwaltungsratsmitglieder, welche die jeweiligen Bedürfnisse nicht mehr erfüllen, aus dem Verwaltungsrat entfernt werden (Leblanc und Gillies, 2005, S. 146). Dadurch gewinnt die strukturierte Nachfolgeplanung auf Stufe Verwaltungsrat und Geschäftsleitung an Bedeutung und soll deswegen proaktiv bearbeitet werden (Hilb, 2019b, S. 203).

Auch die etablierten Entscheidungsprozesse sollen zwecks Verbesserung nach der Umsetzung grösserer Entscheidungen auf ihre Effektivität hin evaluiert werden (Financial Reporting

⁵⁶⁸ Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

⁵⁶⁹ Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

⁵⁷⁰ Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

⁵⁷¹ Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

⁵⁷² Ein CG-Fachexperte betont neben der Wichtigkeit der Evaluation des Gesamtremiums, dass eine Evaluation auf Ebene der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder zwar am härtesten, aber zugleich für die Organisation am besten ist (Experte_GT02, 2022, Pos. 16).

Council, 2018a, S. 10). Die unabhängigen⁵⁷³ Mitglieder des Verwaltungsrates wiederum sollen in die Evaluation des Geschäftsführers involviert sein (Carter und Lorsch, 2004, S. 160).

Über ein Honorierungskonzept, welches das Board, das Management und das Personal umfasst, sollen abhängig von der Stufe die fixen und variablen Anteile der Honorierung gestaltet sein (Hilb, 2019b, S. 121)⁵⁷⁴.

Sowohl der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung wie auch die Entscheidungsprozesse sind einer Beurteilung zu unterziehen, um die Weiterentwicklung der Einzelpersonen und des Boards zu ermöglichen. Neben der Erarbeitung eines Honorierungskonzeptes kommt der Nachfolgeplanung eine grosse Bedeutung zu.

2.3.2 Externe Impulse

Um weitere Impulse für die Handhabung und Weiterentwicklung der CG zu erhalten, wird der Zugang zu entsprechendem Wissen über den Einsatz spezifischer Netzwerke (Müller et al., 2021, S. 33) wie Branchennetzwerke, ERFA-Gruppen⁵⁷⁵, Service-Provider⁵⁷⁶ wie auch spezifischer Verwaltungsratsweiterbildungen⁵⁷⁷ empfohlen.

Wenn ein Unternehmen eine gewisse Grösse oder Komplexität erreicht⁵⁷⁸, kann der Verwaltungsrat unterstützt werden, indem eine interne Revision institutionalisiert wird, welche risikobasiert unterstützend im Bereich Überwachung und Kontrolle wirkt. Die für diese Tätigkeiten erforderliche Unabhängigkeit und Objektivität sind durch den Verwaltungsrat oder einen zuständigen Ausschuss zu überwachen⁵⁷⁹.

⁵⁷³ Ein CG-Fachxperte betonte im Zusammenhang mit der Unabhängigkeit die Wichtigkeit dessen, dass durch Mitglieder des Verwaltungsrates maximal geringfügige geschäftliche Beziehungen zu der Firma gepflegt werden sollen, in deren Verwaltungsrat die entsprechende Person sitzt (Experte_GT03, 2022, Pos. 3).

⁵⁷⁴ Für weitere Informationen siehe ferner Kapitel 2.2.2.3, 2.2.2.6, 2.2.3.2, 2.6.3.1 im theoretischen Teil und Kapitel 3.1.2.1 im empirischen Teil.

⁵⁷⁵ Der Begriff ‚ERFA-Gruppe‘ wurde von einem Experten erwähnt und steht für ‚Erfahrungsaustauschgruppe‘ (Eberhardt, 2012, S. 67).

⁵⁷⁶ Siehe Kapitel 3.1.2.1 im empirischen Teil.

⁵⁷⁷ Ein CG-Fachxperte bestätigte die Notwendigkeit von Weiterbildungen und ergänzte dahingehend, dass ein Weiterbildungsplan erstellt werden soll, um spezifische Lücken schliessen zu können (Experte_GT02, 2022, Pos. 28).

⁵⁷⁸ In Abhängigkeit von möglichen Vorgaben seitens branchenspezifischer Aufsichtsbehörden kann die Errichtung einer internen Revision auch vorgeschrieben sein.

⁵⁷⁹ Siehe Kapitel 2.2.2.5 im theoretischen Teil und Kapitel 3.1.1.4 im empirischen Teil.

Des Weiteren wird empfohlen, die externe Revision auch dann zum Einsatz zu bringen, wenn keine diesbezügliche gesetzliche Forderung besteht⁵⁸⁰. Denn aus den Untersuchungen ging klar hervor, dass die externe Revision in vielen der untersuchten Firmen auch für CG-spezifische Aspekte ein wesentlicher Impulsgeber und Kontakt ist (SwissBoardForum, 2019, S. 151). Sie kann so auch für die Initialisierung und Weiterentwicklung in den Bereichen IKS, Risikomanagement und Compliance Unterstützung leisten⁵⁸¹.

Es sollen der Einsatz spezifischer Netzwerke und der Beizug der externen Revision in Betracht gezogen werden, um externe Impulse zu erhalten.

2.3.3 Ausschüsse

Da Ausschüsse die Effektivität der Boardarbeit erhöhen können (ecoDa, 2020, S. 9), ist in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation zu prüfen, ob die Bildung eines Ausschusses zu einer Verbesserung führen kann. Als minimale Variante ist es möglich, anstelle eines Ausschusses auch Einzelbeauftragte zum Einsatz zu bringen (Economiesuisse, 2023, S. 15). Durch die Errichtung eines Advisory-Boards⁵⁸² ohne formelle Entscheidungskompetenz kann als nächster möglicher Zwischenschritt die Effektivität des Verwaltungsrates erhöht werden (ecoDa, 2020, S. 27). Im Umfeld von Familienunternehmen soll als Bindeglied zwischen Familie und Unternehmen die Integration der Familien in die Governance, beispielsweise über einen Familienrat (Montemerlo et al., 2004, S. 299) und eine Familienversammlung (Fopp und Prager, 2006, S. 16), geprüft werden. Durch die damit verbundene Berücksichtigung der

⁵⁸⁰ Für die Bedingungen, welche erfüllt sein müssen, damit eine gesetzliche Pflicht besteht, siehe Kapitel 2.2.2.4 im theoretischen Teil.

⁵⁸¹ Siehe Kapitel 2.2.2.4 im theoretischen Teil und Kapitel 2.2.2.1.5, 3.1.1.5, 3.1.2.1 im empirischen Teil.

⁵⁸² Siehe Kapitel 2.6.3.4 im theoretischen Teil.

Interessen der Familienmitglieder⁵⁸³ im Allgemeinen und verschiedener Generationen im Besonderen können mögliche Konflikte minimiert werden⁵⁸⁴ (Tricker, 2019, S. 287-288)⁵⁸⁵.

In Abhängigkeit der jeweiligen Umstände ist die Sinnhaftigkeit des Einsatzes von Ausschüssen und Einzelbeauftragten wie auch die Integration allfälliger Eigentümerfamilien in die Governance-Struktur zu prüfen.

2.3.4 Strategieprozess

Da strategisches Management für KMU aufgrund diverser Gründe eine Herausforderung darstellen kann (Experte_KS03, 2021, Pos. 50; Lombriser, 2018, S. 15) und entsprechend oft von Boards vernachlässigt wird (Cometta et al., 2009, S. 5), empfiehlt es sich, diesen Prozess⁵⁸⁶ im Falle fehlender Kompetenzen oder Ressourcen durch einen Fachexperten⁵⁸⁷ initialisieren oder begleiten zu lassen. Dieser kann Workshops leiten (Ant, 2018, S. 164), um im Rahmen der Strategieentwicklung auch die Vision und das Leitbild zu erarbeiten (Ant, 2018, S. 169). Der Strategieprozess soll dabei in fünf Phasen⁵⁸⁸ vonstattengehen (Hohmann, 2010, S. 207). Dabei kann das Board den Prozess der Strategieentwicklung mittels strategischer Parameter begrenzen (Stiles und Taylor, 2001, S. 51), welche ihrerseits wiederum aus einer allfällig vorhandenen übergeordneten Strategie (z. B. Eignerstrategie) abgeleitet werden können (Hilb, 2019b, S. 89)⁵⁸⁹.

⁵⁸³ Alternativ könnten solche Interessen über die Bildung einer einfachen übergeordneten Gesellschaft berücksichtigt werden, wo Aspekte wie die Eignerstrategie oder die Familiencharta definiert werden (Experte_GT03, 2022, Pos. 5).

⁵⁸⁴ Auch ein CG-Fachexperte äusserte sich dahingehend, dass bei KMU mit Familienbezug oftmals eine übergeordnete Ebene mittels einer einfachen Gesellschaft gebildet wird, in welcher die Eignerstrategie, die Familiencharta und Weiteres definiert werden (Experte_GT03, 2022, Pos. 5).

⁵⁸⁵ Für weitere Informationen siehe ferner Kapitel 2.2.2.6, 2.6.3.4 im theoretischen Teil und Kapitel 3.1.1.6 im empirischen Teil.

⁵⁸⁶ Für detailliertere Aspekte bezüglich der Umsetzung siehe Kapitel 2.2.3.2.1 im theoretischen Teil.

⁵⁸⁷ In einem der untersuchten Unternehmen wurde ein solcher Fachexperte als externer Moderator für den Strategieprozess beigezogen (Experte_TS05, 2022, Pos. 110).

⁵⁸⁸ Siehe ferner Kapitel 2.2.3.2 im theoretischen Teil und insbesondere Fussnote 76.

⁵⁸⁹ Für weitere Informationen siehe ferner Kapitel 2.2.2.3, 2.2.2.6, 2.2.3.2, 2.5.3.3 im theoretischen Teil und Kapitel 3.1.2.1 im empirischen Teil.

Der Strategieprozess ist aktiv zu bewirtschaften und sollte bei Bedarf durch einen externen Fachexperten begleitet werden. Existiert eine übergeordnete Eignerstrategie, soll das Board aus dieser die begrenzenden strategischen Parameter ableiten.

2.3.5 Überprüfung und Aktualisierung von Formalisierungen

Um die Aktualität getroffener Regelungen und Formalisierungen wie des Organisationsreglementes zu gewährleisten, sollen diese Instrumente in einem regelmässigen Intervall auf ihre Aktualität hin überprüft werden (Economiesuisse, 2023, S. 13). Müller und Horber präzisieren dieses Vorgehen dahingehend, dass eine solche Überprüfung jährlich durchgeführt werden soll (Müller und Horber, 2018, S. 264).

Auch ist bei denjenigen Firmen, die ein IKS von Gesetzes wegen implementiert haben müssen, jährlich über ein Self-Assessment die Qualität des IKS zu ermitteln und ein entsprechendes Statement zu erstellen, welches von der Revisionsstelle zu prüfen ist (Felder, 2010, S. 139).

Die Dokumentation etablierter formeller Regelungen ist regelmässig bezüglich ihrer Aktualität zu überprüfen.

2.3.6 Weiterentwicklung in Richtung integrierter CG-Ansatz

Nachdem die für KMU vorgenannten wesentlichen Aspekte im Rahmen der Konzeptualisierung der Implementierung und Handhabung dargelegt worden sind, können sich die KMU über das Streben in Richtung integrierter Ansätze⁵⁹⁰ kontinuierlich weiterentwickeln. Als Basiskonzept⁵⁹¹ wird der um Aspekte des TLM⁵⁹² und der CA⁵⁹³

⁵⁹⁰ Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

⁵⁹¹ Ergänzend können zur Unterstützung die Empfehlungen „swiss code of best practice for corporate governance [sic!]“ (Economiesuisse, 2023), „Best Practice im KMU“ (Binder et al., 2009) und „Internationale Corporate Governance Best Practice Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen“ (Spielmann, 2012) verwendet werden.

⁵⁹² Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

⁵⁹³ Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

anzureichernde Ansatz integrierter CG⁵⁹⁴ nach Hilb (2019b, S. 5) empfohlen. Neben dem vorgenannten kontinuierlichen Prozess können weitere Faktoren, beispielsweise die Entwicklungsstufe des Unternehmens (Hilb, 2019b, S. 49-50), Veränderungen der Eigentumsverhältnisse (Hilb, 2019b, S. 188) oder der gesetzlichen Grundlagen (Eschenbach und Kuttler, 2022, S. 1), die Anforderungen an die spezifische CG beeinflussen und zu einem Anpassungsbedarf hinsichtlich der etablierten Strukturen führen. Deshalb wird empfohlen Entwicklungen im Themenfeld zu verfolgen, um dadurch auch von Innovationen⁵⁹⁵, wie auch von neuen Erkenntnissen wie im Bereich der Konvergenztendenzen⁵⁹⁶ profitieren zu können.

Für Impulse zwecks strukturierter kontinuierlicher Weiterentwicklung wird die Verwendung integrierender Konzepte empfohlen. Veränderungen der Rahmenbedingungen können zu veränderten Anforderungen an die CG führen.

⁵⁹⁴ Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

⁵⁹⁵ Siehe Kapitel 2.5.3.4 im theoretischen Teil.

⁵⁹⁶ Siehe Kapitel 2.5.1 im theoretischen Teil.

3 Zusammenfassung und Konklusion

Nachfolgend werden sowohl die zentralen Erkenntnisse des Gestaltungsteils diskutiert wie auch die gestaltungsgeleiteten Fragestellungen beantwortet.

3.1 Erkenntnisse des Gestaltungsteils

Im Gestaltungsteil wurden entsprechend der gestaltungsgeleiteten Zielstellung⁵⁹⁷ die Implementierung und die Handhabung einer effektiven CG für schweizerische KMU konzeptualisiert. Die Ableitung dieser Konzeptualisierung basierte auf den Erkenntnissen aus dem Vergleich des heterogenen Umsetzungsstandes (Ist-Zustand) von CG innerhalb schweizerischer KMU mit den theoretischen Grundlagen (Soll-Zustand). Die dadurch gewonnenen Einsichten flossen in den Ableitungsprozess⁵⁹⁸ der Konzeptualisierung ein.

Es ist dadurch gelungen, eine auf die Bedürfnisse Schweizer KMU angepasste Konzeptualisierung der Implementierung und Handhabung einer effektiven CG zu entwickeln. Zu den wesentlichen Aspekten, welche innerhalb der Konzeptualisierung zu berücksichtigen waren, gehörten nicht nur entsprechende inhaltliche Empfehlungen, sondern auch Erkenntnisse aus der typenbildenden Inhaltsanalyse. Von den so ermittelten Einflussgrössen ‚Interesse‘, ‚Wissen‘ und ‚Externe Einflüsse‘ gehören die beiden erstgenannten zu den Faktoren, welche gemäss den gewonnenen Erkenntnissen einen massgebenden Einfluss auf die Ausgestaltung von CG ausüben und durch die relevanten Personen aktiv beeinflusst werden können, was zu Beginn der Implementierung zu berücksichtigen ist. Durch die zusätzliche Befragung von CG-Fachexperten im Rahmen der Konzeptualisierung konnten keine grundsätzlich neuen Einsichten gewonnen werden. Vereinzelt liessen sich jedoch daraus zusätzliche Schärfungen vornehmen, welche über entsprechende Zitate kenntlich gemacht worden sind.

⁵⁹⁷ Siehe Kapitel 4.1.4 im Einleitungsteil.

⁵⁹⁸ Die detaillierte diesbezügliche Beschreibung ist in Kapitel 2.1 des Gestaltungsteils beschrieben und in Abbildung 26 im gleichen Kapitel visualisiert.

3.2 Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellungen

Nachfolgend werden die gestaltungsgeleiteten Fragestellungen, unter Verweis auf die jeweiligen Nachweise, einzeln beantwortet.

Die Grundlage für die Beantwortung der Fragestellung G-1 bilden die Kapitel 2.1 und 2.2 des Gestaltungsteils. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus dem Vergleich der Ergebnisse des empirischen Teils (Ist-Zustand) mit den theoretischen Grundlagen (Soll-Zustand), welche in den Ableitungsprozess⁵⁹⁹ eingeflossen sind, wurde in Kapitel 2.2 des Gestaltungsteils die Konzeptualisierung entsprechend der Fragestellung entwickelt. Sie wurde für eine sequenzielle Abarbeitung innerhalb der Unterkapitel des vorgenannten Kapitels dokumentiert.

Für die Beantwortung der Fragestellung G-2 bilden die Kapitel 2.1 und 2.3 des Gestaltungsteils die Grundlage. Das grundsätzliche Vorgehen zur Beantwortung dieser Fragestellung entspricht demjenigen bezüglich der vorherigen Fragestellung. Abweichend davon wurde für die Beantwortung dieser Fragestellung der Fokus auf diejenigen Aspekte gerichtet, welche nach der initialen Implementierung im Rahmen der Handhabung und Weiterentwicklung relevant werden. Diese sind analog der obigen Beschreibung jedoch in Kapitel 2.3 des Gestaltungsteils dokumentiert.

Hinsichtlich der Fragestellung G-3 wurden aus den zusätzlichen Befragungen von CG-Fachexperten nach der Erarbeitung des Entwurfs der Konzeptualisierung keine grundlegend neuen Erkenntnisse gewonnen. Dies zeigt, dass der Umfang dieses Forschungsvorhabens wie auch die daraus abgeleitete Konzeptualisierung eine ausreichende Breite und Tiefe aufweisen. Obwohl auch keine grundlegend neuen Erkenntnisse aus diesen Befragungen gewonnen werden konnten, wurden ergänzend zu den im Rahmen dieser Forschung festgestellten Abweichungen (Ist-Zustand gegenüber Soll-Zustand) zusätzliche Schwerpunkte benannt, was dann zu einer vertiefteren Berücksichtigung oder Schärfung vereinzelter Elemente⁶⁰⁰ innerhalb der Konzeptualisierung geführt hat. Grundlegende Abweichungen solcher Schwerpunkte gegenüber Ausführungen im theoretischen Teil waren nicht festzustellen.

In Bezug auf die Fragestellung G-4 ist inskünftig bei Forschungsvorhaben dem Sachverhalt Rechnung zu tragen, dass eine Unterscheidung der schweizerischen KMU anhand der

⁵⁹⁹ Siehe Fussnote 598.

⁶⁰⁰ Diese weiteren Schwerpunkte wie auch die Bestätigung bereits gesetzter Schwerpunkte wurden in die Konzeptualisierung eingearbeitet und mittels Zitaten kenntlich gemacht.

Mitarbeiterzahl die Heterogenität des Untersuchungsgegenstandes zu wenig spezifisch abbilden kann. Denn weitere Aspekte beeinflussen die Ausgestaltung der CG-Systeme. Wenn die unterschiedlich ausgeführten CG-Systeme näher untersucht werden sollen, wird empfohlen die entwickelte Typologie zugrunde zu legen und den abgeleiteten Zusammenhängen über die Dimensionen ‚Wissen‘, ‚Interesse‘ und ‚Externe Einflüsse‘ Rechnung zu tragen.

1 Zusammenfassung und Fazit

Im Rahmen dieser Arbeit wurde das Themenfeld Corporate Governance (CG), dessen Wurzeln bis ins Jahr 1776 zurückreichen, über einen qualitativen Forschungsprozess erstmalig in dieser Breite, Tiefe und intersubjektiven Nachvollziehbarkeit in Bezug auf Schweizer KMU untersucht. KMU sind in zahlreichen Ländern von zentraler volkswirtschaftlicher Bedeutung und es besteht Konsens darüber, dass CG auch für KMU von höchster Relevanz sein kann. Deshalb bestand das Ziel dieser Arbeit darin, die praktische Umsetzung in Schweizer KMU zu untersuchen und den theoretischen Grundlagen gegenüberzustellen, um basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen eine adressatengerechte Konzeptualisierung der Implementierung und Handhabung einer effektiven CG ableiten zu können. Diese Konzeptualisierung sensibilisiert und unterstützt Schweizer KMU im Umgang mit CG.

Um im Rahmen des empirischen Teils der Arbeit das Themenfeld innerhalb der zu untersuchenden Unternehmen in seiner gesamten Breite durchdringen zu können, aber auch um einen neuen Zugang zur komplexen CG zu ermöglichen, wurden die theoretischen Grundlagen in drei Dimensionen (strukturell, inhaltlich und präskriptiv) gegliedert und alle wesentlichen CG-Elemente eingeführt. Anschliessend wurde die Bedeutung der wesentlichen CG-Theorien im Kontext von KMU analysiert. Hierbei wurde festgestellt, dass zwar die Stewardship Theory und die Contingency Theory etwas stärkere Berührungspunkte aufweisen, dass aber alle theoretischen Zugänge spezifische, für KMU relevante Facetten beinhalten können, welche situativ zu beurteilen sind. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen des theoretischen Teils wurden die zentralen Aspekte von CG unter Berücksichtigung der Effektivität herausgearbeitet, um den in KMU oft knappen Ressourcen Rechnung zu tragen und damit den Zugang Schweizer KMU zu CG weiter zu erleichtern.

Diese theoretischen Grundlagen, welche in einer Grafik umfassend visualisiert wurden, bildeten die Basis zur Ableitung des Interviewleitfadens für die Experteninterviews, zur Entwicklung des Kategoriensystems für die nachfolgende inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse und für den Vergleich des Ist-Zustandes der aktuellen Governance-Praktiken mit dem theoretischen Soll-Zustand. Zur möglichst breiten Erfassung der Heterogenität Schweizer KMU wurde ein zweistufiger Samplingprozess aus einer kriteriengeleiteten Phase mit vorgängig definierten Kriterien und einer Phase des Theoretical Samplings entwickelt. In

dieser zweiten Phase wurden aufgrund theoretischer Überlegungen, die auf Erkenntnissen aus der laufenden Datenanalyse basierten, weitere Unternehmen in die Untersuchung einbezogen. Durch dieses Vorgehen konnten sowohl die geplanten Grössenklassen gemäss schweizerischer KMU-Definition (1–9, 10–49 und 50–249 Mitarbeitende) als auch weitere theoretisch relevante Fälle untersucht werden.

Ein wesentlicher Fokus des Forschungsvorhabens lag darin, die untersuchten Situationen möglichst wirklichkeitsgetreu zu erfassen, weshalb mit denkbaren verzerrenden Einflüssen bewusst und proaktiv umgegangen worden ist. So wurde unter anderem durch eine den Experten zugesicherte Anonymisierung im Rahmen der Transkription eine Erhebungssituation geschaffen, welche von Vertrauen geprägt war, um damit Einflüsse beispielsweise des Social-Desirability-Bias zu minimieren.

Damit die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse die Gegebenheiten in der Praxis realitätsnah abbilden konnte, wurde das im theoretischen Teil der Arbeit deduktiv abgeleitete Kategoriensystem aufgrund der empirisch erhobenen Daten um induktiv gebildete Kategorien erweitert. Durch dieses Vorgehen konnte der Praxisbezug weiter geschärft werden.

Um charakteristische Merkmale hinsichtlich des Entwicklungsstandes der untersuchten CG-Systeme ermitteln zu können, wurden Untergruppen anhand verschiedener Merkmale (beispielsweise Grössenklasse, Firmenalter, CEO-Duality etc.) analysiert und es wurde eine Typenbildung umgesetzt. Aus Letzterer konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass sich die Ausgestaltung der CG-Strukturen in den untersuchten Firmen in drei Typen (‚CG-Spezialisten‘, ‚CG-Optimierer‘ und ‚CG-Einsteiger‘) unterteilen lässt, welche bezüglich der Umsetzung von den Einflussfaktoren ‚Interesse‘, ‚Wissen‘ und ‚Externe Einflüsse‘ geprägt waren.

Zu den weiteren wesentlichen Erkenntnissen dieser Arbeit gehört die Tatsache, dass sowohl der Wissensstand der Experten bezüglich der Thematik als auch die Umsetzung der CG in den untersuchten Firmen ausgeprägt heterogen waren und Letztere von kaum existenten Strukturen bis zu hochprofessionellen Umsetzungen reichte. Die Anzahl an Mitarbeitenden war dabei kein hinreichender Parameter, um Rückschlüsse auf die Governance-Struktur ziehen zu können. Ebenfalls konnte festgestellt werden, dass bei Familienfirmen, bei Firmen mit CEO-Duality und bei jungen Firmen die CG-Strukturen und Praktiken im Kontrast zur jeweiligen Vergleichsgruppe weniger ausgeprägt waren. Sowohl die Generalversammlung der Aktionäre als auch IKS, Risikomanagement und Compliance gehörten dabei zu den Bereichen, welche am meisten vernachlässigt worden sind. Auch bezüglich der Kriterien hinsichtlich

Besetzung und Weiterentwicklung des Verwaltungsrates konnte bei vielen der untersuchten Firmen deutliches Verbesserungspotential ermittelt werden. Obwohl bei der Besetzung des Gremiums teilweise auf spezifische Kompetenzen geachtet wurde, konnte ein Mangel bezüglich einer gezielten Zusammensetzung hinsichtlich der Teamrollen wie auch hinsichtlich gezielter multidimensionaler Diversität festgestellt werden.

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus dem Vergleich des Ist-Zustandes von CG in Schweizer KMU mit dem theoretisch erarbeiteten Soll-Zustand wurde entsprechend der Hauptfragestellung die Konzeptualisierung der Implementierung und Handhabung einer effektiven CG abgeleitet. Hierfür wurden aufbauend auf den theoretischen Grundlagen Erkenntnisse sowohl hinsichtlich der funktionierenden Praxis als auch bezüglich der Abweichungen aus dem oben genannten Vergleich dazu verwendet, um für eine fokussierte Konzeptualisierung relevante Schwerpunkte setzen zu können. Mit den aus einer zusätzlichen Befragung von ausgewiesenen CG-Experten aus Praxis und Wissenschaft gewonnenen Impulsen wurden die gewonnenen Einsichten reflektiert und die Konzeptualisierung konnte weiter geschärft werden.

Diese Arbeit schlägt damit die Brücke von der Theorie zur Praxis, indem sie die identifizierte Forschungslücke durch die abgeleitete Konzeptualisierung schliesst und den interessierten schweizerischen KMU so als Leitfaden dienen kann. Dieser Leitfaden beschränkt sich nicht auf die Beschreibung des komplexen Endzustands einer anzustrebenden Governance-Struktur, sondern reduziert die Komplexität dieses umfassenden Themenfeldes, zeigt den Weg für die Implementierung und Handhabung auf einer konzeptionellen Ebene auf und unterstützt damit Schweizer KMU im diesbezüglichen Umgang. Für die Forschung konnten aufgrund der Nähe zum Untersuchungsgegenstand weitere Einsichten sowohl in KMU als auch in deren Umgang mit CG gewonnen werden, welche eine Hilfe sein können, künftige Forschungsinstrumente im Kontext von schweizerischen KMU noch zielgerichteter auszugestalten.

2 Ergebnisse und Erkenntnisse

In diesem Kapitel wird auf die zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse für Forschung und Praxis eingegangen.

2.1 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung

Zu den zentralen Erkenntnissen dieser Forschungsarbeit gehört die Tatsache, dass die CG-Strukturen in den untersuchten Firmen ausgeprägt heterogen sind, was die in der Theorie oftmals genannte Berücksichtigung der situativen Aspekte (Hilb, 2019b, S. 9-10) bestätigt. Für die Forschung resultiert daraus die Erkenntnis, dass dieser Sachverhalt im Rahmen von quantitativen Studien, welche nicht diese Nähe zum Forschungsgegenstand erreichen, wie dies über den qualitativen Ansatz dieses Forschungsvorhabens explizit intendiert war, bewusst zu berücksichtigen und in die Untersuchungsplanung einzubeziehen ist.

Ebenfalls zu den zentralen Erkenntnissen für die Forschung ist die Tatsache zu zählen, dass die Anzahl an Mitarbeitenden allein keine eindeutigen Rückschlüsse auf die Ausprägung von Governance-Strukturen erlaubt, da bei vereinzelt Unternehmen trotz geringer Mitarbeiterzahl aufgrund weiterer Einflussfaktoren ausgeprägte CG-Strukturen zu erkennen waren. Ebenfalls bezeichnend war die Aussage eines doktorierten Ökonomen, welcher anmerkte, dass der Begriff der CG und insbesondere die Tatsache, dass es sich um einen englischen Begriff handelt, im Kontext von KMU eine Distanz zum Themengebiet erzeugen kann.

2.2 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis

Durch die Konzeptualisierung der Implementierung und Handhabung einer effektiven CG konnte die Forschungslücke geschlossen werden, indem Unternehmen nicht nur den Endzustand dessen, was es im Kontext von CG zu erreichen gilt, vorgelegt bekommen, sondern eine Anleitung erhalten, wie diesbezüglich konzeptionell vorzugehen ist und auf welche zentralen Aspekte dabei zu achten ist. Somit werden Unternehmen, die nicht über das nötige Wissen verfügen, dabei unterstützt, sich dem komplexen und umfangreichen Themengebiet besser annähern zu können. Die Untersuchung hat gezeigt, dass der Umsetzungsstand von CG aufgrund verschiedener Faktoren ausgeprägt heterogen ausfällt. So haben neben externen Einflüssen sowohl das Wissen in Form von Erfahrung und Bildung als auch das Interesse an der Thematik einen Einfluss auf die jeweilige Ausprägung der CG-Strukturen. Während das Interesse am Themenfeld bei vielen der untersuchten Firmen vorhanden war, scheint es in der

Praxis eher am diesbezüglichen Wissen gemangelt zu haben. Dies deckt sich mit der Empfehlung eines CG-Fachexperten, der darauf hinwies, dass der Grundausbildung wie auch der Weiterbildung von Verwaltungsräten eine grosse Bedeutung beizumessen ist (Experte_GT02, 2022, Pos. 28). Ebenfalls besteht beim Grossteil der untersuchten Firmen im Bereich der Zusammensetzung des Verwaltungsrates ein hohes Verbesserungspotential, indem nicht nur auf die Repräsentation von Eigentumsverhältnissen oder Kompetenzen geachtet, sondern auch den Boardrollen und der Boarddiversität Aufmerksamkeit geschenkt wird. Zudem haben die Beurteilung und die Weiterentwicklung des Verwaltungsrates in vielen der untersuchten Firmen gänzlich gefehlt und können dazu beitragen, die Governance weiter zu verbessern. Während in den Bereichen des IKS, des Risikomanagements und der Compliance ebenfalls noch in vielen der untersuchten Firmen bedeutendes Verbesserungspotential existiert, kann positiv festgestellt werden, dass die Nutzung externer Quellen⁶⁰¹ zur Verbesserung der eigenen Governance bei mehreren Firmen umgesetzt wird.

⁶⁰¹ Siehe Kapitel 2.2.2.1.5, 3.3 und 3.1.1.5 im empirischen Teil.

3 Ausblick

In diesem Kapitel werden sowohl der Praxisausblick wie auch der Forschungsausblick aufgezeigt.

3.1 Praxisausblick

Durch die abgeleitete Konzeptualisierung wurde für interessierte Unternehmen ein Leitfaden entwickelt, welcher ihnen als Hilfestellung in der Implementierung und Handhabung von CG dienen kann, wodurch diese Unternehmen in die Lage versetzt werden von den positiven Aspekten von CG zu profitieren. Da situative⁶⁰² Aspekte zu berücksichtigen sind, wurde der Leitfaden auf der Ebene der Konzeptualisierung erstellt und lässt damit den für die Berücksichtigung situativer Gegebenheiten erforderlichen Freiraum. Wie im letzten Kapitel⁶⁰³ der Konzeptualisierung dargelegt, kann für die Weiterentwicklung nach den Empfehlungen der integrierten Ansätze gearbeitet werden, womit nach erfolgter Umsetzung der hier abgeleiteten Konzeptualisierung der Prozess der Handhabung im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung verstetigt werden kann. Durch die geographische Begrenzung dieses Vorhabens auf die deutschsprachige Schweiz, sind für die Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse im internationalen Kontext allfällige landesspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen. Auch sollten Veränderungen im Bereich der regulatorischen Rahmenbedingungen verfolgt und allfällige Auswirkungen in Bezug auf die jeweilige Situation beurteilt werden.

3.2 Forschungsausblick

Für künftige Forschungsarbeiten könnten verschiedene Stossrichtungen eingeschlagen werden. Im Bereich der Empirie könnten durch weitere spezifische Samplingkriterien zusätzliche Branchen wie auch die Situationen in anderssprachigen Landesteilen der Schweiz oder weiteren Ländern untersucht werden, um zu ermitteln, ob sich Erkenntnisse ergeben, welche zu einer Weiterentwicklung oder Schärfung der Konzeptualisierung führen. Des Weiteren könnte es sich als prüfenswert erweisen, die Datengrundlage im Rahmen weiterer Forschungsvorhaben um die Rechtsform der GmbH zu erweitern oder diese separat zu untersuchen, um spezifische zusätzliche Erkenntnisse bezüglich Unterschieden und

⁶⁰² Siehe Kapitel 2.2.5 im theoretischen Teil.

⁶⁰³ Siehe Kapitel 2.3.6 im Gestaltungsteil.

Gemeinsamkeiten zu analysieren. Zudem könnte die bewusst gewählte Strategie der eigenständigen Codierung und Analyse ausgeweitet werden, indem ein Team aus mehreren Personen den Codiervorgang und die Analyse des Datenmaterials durchführt. Ebenso könnte über ein grösser angelegtes, aber immer noch auf einem qualitativen Ansatz beruhendes Projekt die Anzahl der zu untersuchenden Firmen erhöht werden, um zu prüfen, ob sich weitere Muster oder Strukturen bezüglich der Umsetzung von CG ableiten lassen oder ob eine weitere Ausdifferenzierung der Typenbildung möglich ist. Als weiterer Ansatz für künftige Forschungsvorhaben können die Einflüsse der seit dem ersten Januar 2023 in Kraft getretenen Gesetzesrevision (Eschenbach und Kuttler, 2022, S. 1) auf die CG in KMU untersucht werden. An dieser Stelle sei auch der Input eines Experten erwähnt, der die Kosten im Zusammenhang mit CG kritisch hinterfragt und angeregt hat zu ermitteln, wie hoch vernünftige Kosten im Zusammenhang mit CG sein sollen, welche sich ein Unternehmen für intakte Strukturen erlauben muss (Experte_KS02, 2021, Pos. 91).

4 Verzeichnisse

4.1 Literaturverzeichnis

1) Gedruckte Quellen (Bücher / E-Books)

Abor, J.; Adjasi, C. K. (2007). *Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications*. In: Corporate Governance: The international journal of business in society. 7 (2), S. 111-122.

Adam, T.; Labbé, M. (2022). *Vorstandsreporting und Kommunikation mit dem Aufsichtsrat. Praktische Anwendung von Erkenntnissen aus der Kognitionswissenschaft*. In: Zeitschrift für Corporate Governance. 17 (6), S. 271-278.

Adams, R. B.; Ferreira, D. (2007). *A Theory of Friendly Boards*. In: The Journal of Finance. 62 (1), S. 217-250.

Afrifa, G. A.; Tauringana, V. (2015). *Corporate governance and performance of UK listed small and medium enterprises*. In: Corporate Governance: The international journal of business in society. 15 (5), S. 719-733.

Agar, M. (2008). *The Professional Stranger. An Informal Introduction to Ethnography*. (2. edition). London: Academic Press Limited

Aguilera, R. V.; Jackson, G. (2003). *THE CROSS-NATIONAL DIVERSITY OF CORPORATE GOVERNANCE: DIMENSIONS AND DETERMINANTS*. In: Academy of Management Review. 28 (3), S. 447-465.

Akreml, L. (2022). *Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2022). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 405-424.

Aluchna, M.; Koladkiewicz, I. (2010). *Polish corporate governance – the case of small and medium sized companies*. In: International Journal of Banking, Accounting and Finance. 2 (3), S. 218-235.

Anand, S. (2008). *Essentials of Corporate Governance*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc. E-Book

Anderson, D. W.; Melanson, S. J.; Maly, J. (2007). *The Evolution of Corporate Governance: power redistribution brings boards to life*. In: Corporate Governance: An International Review. 15 (5), S. 780-797.

Andrews, K. R. (1981). *Corporate strategy as a vital function of the board*. In: Harvard Business Review

Ant, M. (2018). *Effizientes strategisches Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book

Argote, L.; Greve, H. R. (2007). *A Behavioral Theory of the Firm. 40 Years and Counting: Introduction and Impact*. In: Organization Science. 18 (3), S. 337-349.

Argüden, Y. (2016). *Responsible Boards for a Sustainable Future*. In: Leblanc, R. (Hrsg.) (2016). *The Handbook of Board Governance*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc, S. 597-638.

Argüden, Y. (2009). *BOARDROOM SECRETS. CORPORATE GOVERNANCE FOR QUALITY OF LIFE*. London: Palgrave Macmillan UK. E-Book

Armour, J.; Enriques, L.; Hansmann, H.; Kraakman, R. (2017). *The Basic Governance Structure: The Interest of Shareholders as a Class*. In: Kraakman, R. H. (Hrsg.) (2017). *The Anatomy of Corporate Law. A Comparative and Functional Approach*. (Third edition). Oxford United Kingdom: Oxford University Press, S. 49-78.

Arnwine, D. L. (2002). *Effective governance: the roles and responsibilities of board members*. In: Baylor University Medical Center Proceedings. 15 (1), S. 19-22.

Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. (13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag

Audretsch, D. B. (Hrsg.) (2011). *Corporate Governance in Small and Medium-Sized Firms*. Cheltenham: Elgar

Backhouse, K.; Wickham, M. (2020). *CORPORATE GOVERNANCE, BOARDS OF DIRECTORS AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE AUSTRALIAN CONTEXT*. In: *Corporate Ownership and Control*. 17 (4), S. 60-71.

Baer, C. M. (Hrsg.) (2006). *Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Ihre Tätigkeit und ihr Verhältnis zueinander ; Tagungsband zum 10. Aktienrechts-Forum 2005 der Weiterbildungsstufe der Universität St. Gallen*. Bern: Haupt

Bähring, K.; Hauff, S.; Sossdorf, M.; Thommes, K. (2008). *Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen. Ein Leitfaden*. In: *Die Unternehmung : Swiss journal of business research and practice : Organ der Schweizerischen Gesellschaft für Betriebswirtschaft (SGB)*. 62 (1), S. 89-111.

Bailey, B. C.; Peck, S. I. (2013). *Boardroom Strategic Decision-Making Style: Understanding the Antecedents*. In: *Corporate Governance: An International Review*. 21 (2), S. 131-146.

Baker, K. H.; Anderson, R. (2010). *An Overview of Corporate Governance*. In: Baker, H. K.; Anderson, R. (Hrsg.) (2010). *Corporate governance. A Synthesis of Theory, Research, and Practice*. Hoboken, NJ: Wiley, S. 3-17.

Ballke, S. (2011). *Corporate Governance für Krankenhäuser*. Wiesbaden: Gabler. E-Book

Bammens, Y.; Voordeckers, W.; van Gils, A. (2011). *Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda*. In: *International Journal of Management Reviews*. 13 (2), S. 134-152.

Bammens, Y.; Voordeckers, W.; van Gils, A. (2008). *Boards of directors in family firms: a generational perspective*. In: *Small Business Economics*. 31 (2), S. 163-180.

Banham, H.; He, Y. (2010). *SME Governance: Converging Definitions And Expanding Expectations*. In: *International Business & Economics Research Journal*. 9 (2)

Bantleon, U.; d’Arcy, A.; Eulerich, M.; Hucke, A.; Pedell, B.; Ratzinger-Sakel, N. V. (2021). *Coordination challenges in implementing the three lines of defense model*. In: *International Journal of Auditing*. 25 (1), S. 59-74.

Baret, S.; Sandford, N.; Hida, E.; Vazirani, J.; Hatfield, S. (2013). *Developing an effective governance operating model. A guide for financial services boards and management teams*. Deloitte Development LLC. E-Book:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/dttl-fsi-US-FSI-Developinganeffectivegovernance-031913.pdf> [abgefragt am: 07.09.2020]

- Barnes, L.** (2011). *Small to Medium Enterprise Governance. An examination of the Perceptions of Small to Medium Enterprises*. Saarbrücken, Germany: LAP Lambert Academic Publishing
- Bassewitz, U. von** (2017). *Erfolgreiche Unternehmensnachfolge*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book
- Bauen, M.; Venturi, S.** (2007). *Der Verwaltungsrat. Organisation, Kompetenzen, Verantwortlichkeit, Corporate Governance*. Zürich: Schulthess
- Baur, N.; Blasius, J.** (2022). *Methoden der empirischen Sozialforschung. Ein Überblick*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2022). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 1-32.
- BDO Visura.** (2003). *KMU - Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Festschrift für Martin Imbach*. Solothurn: BDO Visura
- Belot, F.; Ginglinger, E.; Slovin, M. B.; Sushka, M. E.** (2014). *Freedom of choice between unitary and two-tier boards: An empirical analysis*. In: *Journal of Financial Economics*. 112 (3), S. 364-385.
- Ben-Amar, W.; Francoeur, C.; Hafsi, T.; Labelle, R.** (2011). *What Makes Better Boards? A Closer Look at Diversity and Ownership*. In: *British Journal of Management*. 24 (1), S. 85-101 [abgefragt am: 30.04.2020]
- Bergen, N.; Labonté, R.** (2020). *«Everything Is Perfect, and We Have No Problems»: Detecting and Limiting Social Desirability Bias in Qualitative Research*. In: *Qualitative Health Research*. 30 (5), S. 783-792.
- Bergmann, H.; Fueglistaller, U.** (2020). *BDO VERWALTUNGSRATSSTUDIE - Ausgabe 2020. Honorare und Strukturen von Verwaltungsräten in Klein- und Mittelunternehmen in der Schweiz*
- Bergmann, H.; Fueglistaller, U.; Schreiner, M.** (2017). *BDO Verwaltungsratsstudie - Ausgabe 2017. Honorare und Strukturen von Verwaltungsräten in Klein- und Mittelunternehmen in der Schweiz*
- Berle, A. A.; Means, G. C.** (1932). *THE MODERN CORPORATION AND PRIVATE PROPERTY*. New York: Macmillan Company
- Berndt, T.** (2021). *ABSCHLUSSPRÜFUNG ALS Servicefunktion effektiver Corporate Governance*. In: *The Reporting Times*. 18, S. 14-15. Online: <https://www.alexandria.unisg.ch/263176/> [abgefragt am: 25.05.2021]
- Berndt, T.; Offenhammer, C.** (2013). *AUSGESTALTUNG EINER EFFEKTIVEN CORPORATE GOVERNANCE. Eine Analyse der Zusammensetzung, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Sorgfalt des Verwaltungsrats*. In: *Der Schweizer Treuhänder*. (87), S. 370-374.
- Bernhardt, V.** (2009). *Strategische Erneuerung von Medienunternehmen. Entwicklung dynamischer Fähigkeiten im Kontext radikalen Wandels* [Dissertation]. St. Gallen: HSG
- Biggadike, R.** (1979). *The risky business of diversification. A bold approach can make all the difference in new ventures*. In: *Harvard business review* : HBR. 57 (3), S. 103-111.
- Biland, S.; Hilber, M. L.** (1998). *Verwaltungsrat als Gestaltungsrat. Zur Führung und Überwachung von Unternehmen*. Zürich: WEKA-Verlag
- Biland, T. A.** (1989). *Die Rolle des Verwaltungsrats im Prozess der strategischen Unternehmensführung. Planung, Implementation und Kontrolle von Strategien in der Spitzenorganisation Schweizer Aktiengesellschaften*. Baden: Baden-Verl.

- Binder, A.; Dubs, R.; Hilb, M.; Manser, G.; Müller, R.; Spielmann, N.** (2009). *Best Practice im KMU (BP-KMU). Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen*. IFPM-HSG. E-Book:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEWi5_MfBpdTpAhXGwgYKHxY8B4MQFjAAegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fwww.kmu.admin.ch%2Fdam%2Fkmu%2Fde%2Fdokumente%2Fsavoir-pratique%2Fcreation-entreprise%2FBest-Practice-KMU-f.pdf.download.pdf%2FBest-Practice-KMU-f.pdf&usg=AOvVaw17mLOWr2_wnWH9pithgy_v
 [abgefragt am: 19.05.2020]
- Bischofberger, R.** (2007). *Die Erfolgsfaktoren für Audit Committees von multinationalen, börsenkotierten Unternehmen mit Sitz in der Schweiz* [Dissertation]. St. Gallen: HSG
- Bismark, A.** (2021). *Corporate Governance Practices of Small and Medium Enterprises (SMEs). An exploratory study in Ghana: A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy at Lincoln University* [Dissertation]. New Zealand: Lincoln University
- Bliss, C.** (2000). *Management von Komplexität. Ein integrierter, systemtheoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion*. Wiesbaden: Gabler Verlag. E-Book
- Blöbaum, B.; Nölleke, D.; Scheu, A. M.** (2014). *Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft*. In: Averbek-Lietz, S.; Meyen, M. (Hrsg.) (2014). *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1-13.
- Böckli, P.** (2014). *Leitgrundsätze für eine Best Practice des KMU-Verwaltungsrates*. In: Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht. (5), S. 522-532 [abgefragt am: 18.07.2019]
- Böckli, P.** (2009a). *Konvergenz: Annäherung des monistischen und des dualistischen Führungs- und Aufsichtssystems*. In: Hommelhoff, P.; Hopt, K. J.; Werder, A. v. (Hrsg.) (2009). *Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*. (2. Auflage). s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 255-276.
- Böckli, P.** (2009b). *Schweizer Aktienrecht. Mit Fusionsgesetz, Börsengesellschaftsrecht, Konzernrecht, Corporate Governance, Recht der Revisionsstelle und Abschlussprüfung in neuer Fassung ; unter Berücksichtigung der angelaufenen Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts*. (4., vollst. neu bearb. Aufl.). Zürich: Schulthess
- 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»*. In: Schweizer Treuhänder : Monatszeitschrift für Revision, Rechnungswesen und Beratung : offizielles Organ der Schweizerischen Treuhand- und Revisionskammer. 74 (3), S. 133-152.
- Böckli, P.; Huguenin, C.; Dessemontet, F.** (2003). *Expertenbericht der Arbeitsgruppe «Corporate Governance» zur Teilrevision des Aktienrechts. mit einem ausgearbeiteten Gesetzesentwurf für eine Revision des 26. Titels des Obligationenrechtes «Die Aktiengesellschaft» und Erläuterungen*. E-Book:
<https://www.bj.admin.ch/dam/bj/de/data/wirtschaft/gesetzgebung/archiv/aktienrechtsrevision/expertenber-1-5-d.pdf.download.pdf/expertenber-1-5-d.pdf> [abgefragt am: 07.08.2021]
- Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W.** (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS. E-Book

- Bogner, A.; Menz, W. (2002).** *Das theoriegenerierende Experteninterviews. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion.* In: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.) (2002). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33-70. E-Book.
- Böhrer, N.; Grüner, A.; Hilb, M. (2012).** *Subsidiary Boards internationaler Schweizer Grossunternehmen. Nikola S. Böhrer [Dissertation].* St. Gallen: HSG
- Boyd, B. (2007).** *Nachhaltige Unternehmensführung in langlebigen Familienunternehmen. Eine ressourcenorientierte Analyse des norddeutschen Baustoff-Fachhandels [Dissertation].* Flensburg: Universität Flensburg
- Bradshaw, P.; Murray, V.; Wolpin, J. (1992).** *Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness.* In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.* 21 (3), S. 227-249.
- Breuer, F.; Muckel, P.; Dieris, B. (2019).** *Reflexive Grounded Theory.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book
- Brink, H. I. (1993).** *VALIDITY AND RELIABILITY IN QUALITATIVE RESEARCH.* In: *Curationis.* 16 (2), S. 35-38.
- Brisson-Banks, C. V. (2010).** *Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities.* In: *Library Management.* 31 (4/5), S. 241-252.
- Brönnimann, T. (2003).** *Corporate Governance und die Organisation des Verwaltungsrates.* Bern: Haupt
- Brühl, K. (2009).** *Corporate Governance, Strategie und Unternehmenserfolg. Ein Beitrag zum Wettbewerb alternativer Corporate-Governance-Systeme.* Wiesbaden: Gabler. E-Book
- Brunner-Kirchmair, T. M. (2019).** *Corporate Governance und die Performance von Mergers & Acquisitions.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book
- Brunninge, O.; Nordqvist, M.; Wiklund, J. (2007).** *Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams.* In: *Small Business Economics.* 29 (3), S. 295-308.
- Bucciarelli, L. (2015).** *A Review of Innovation and Change Management: Stage Model and Power Influences.* In: *Universal Journal of Management.* 3 (1), S. 36-42.
- Bühler, C. B. (2009).** *Regulierung im Bereich der Corporate Governance.* Zürich, St. Gallen: Dike
- Bundesamt für Statistik. (2019).** *Struktur der Schweizer KMU 2017.* Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS)
- Burnes, B. (2004).** *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal.* In: *Journal of Management Studies.* 41 (6), S. 977-1002.
- Butler, A. E.; Copnell, B.; Hall, H. (2018).** *The development of theoretical sampling in practice.* In: *Collegian.* 25 (5), S. 561-566.
- By, R. T. (2005).** *Organisational Change Management: A Critical Review.* In: *Journal of Change Management.* 5 (4), S. 369-380.
- Cadbury, A. (2002).** *Corporate Governance and Chairmanship. A Personal View.* Oxford: Oxford Univ. Press

- Calabrò, A.; Torchia, M.; Pukall, T.; Mussolino, D. (2013).** *The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement.* In: International Business Review. 22 (3), S. 509-523.
- Camenzind, A.; Fueglistaller, U. (2014).** *Strategisches Denken in KMU und die Lehren von Clausewitz.* Zürich: Verl. Neue Zürcher Zeitung
- Cameron, E.; Green, M. (2020).** *Making Sense of Change Management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change.* (Fifth edition). London, New York NY: Kogan Page. E-Book
- Carey, D.; Keller, J. J.; Patsalos-Fox, M. (2010).** *How to choose the right nonexecutive board leader. It's time to use a structured process for selecting the nonexecutive leader of the board. Defining the role is a good start.* In: McKinsey Quarterly, S. 1-5. Online: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/how-to-choose-the-right-nonexecutive-board-leader> [abgefragt am: 01.02.2021]
- Carter, C. B.; Lorsch, J. W. (2004).** *Back to the Drawing Board. DESIGNING CORPORATE BOARDS FOR A COMPLEX WORLD.* Boston: Harvard Business Review Press
- Carver, J. (2010).** *A Case for Global Governance Theory: Practitioners Avoid It, Academics Narrow It, the World Needs It.* In: Corporate Governance: An International Review. 18 (2), S. 149-157.
- Castaldi, R.; Wortman, M. S. (1984).** *Boards of Directors in Small Corporations: An Untapped Resource.* In: American Journal of Small Business. 9 (2), S. 1-10.
- Charas, S. (2015).** *Improving corporate performance by enhancing team dynamics at the board level.* In: International Journal of Disclosure and Governance. 12 (2), S. 107-131.
- Charmaz, K. (2014).** *Constructing Grounded Theory.* (2nd edition). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage
- Chen, R.; Dyball, M. C.; Wright, S. (2009).** *The Link Between Board Composition and Corporate Diversification in Australian Corporations.* In: Corporate Governance: An International Review. 17 (2), S. 208-223.
- Chlosta, S. (2017).** *Methodological approaches towards context-sensitive entrepreneurship research.* In: Welter, F.; Gartner, W. B. (Hrsg.) (2017). *A Research Agenda for Entrepreneurship and Context.* (Paperback edition). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, S. 109-119.
- Choe, C.; Park, S. W.; Yoo, S. S. (2007).** *The Value of Outside Directors. Evidence from Corporate Governance Reform in Korea.* In: Journal of Financial and Quantitative Analysis : JFQA. 42 (4), S. 941-962.
- Clacher, I.; Hillier, D.; McColgan, P. (2010).** *Agency Theory: Incomplete Contracting and Ownership Structure.* In: Baker, H. K.; Anderson, R. (Hrsg.) (2010). *Corporate governance. A Synthesis of Theory, Research, and Practice.* Hoboken, NJ: Wiley, S. 141-156.
- Clarke, A. (2006).** *Small and medium-sized enterprises (SMEs) and corporate governance: politics, resources and trickle-down effects.* In: Keeping Good Companies. 58 (6), S. 332-337.
- Clarke, T. (Hrsg.) (2004).** *Theories of corporate governance. The philosophical foundations of corporate governance.* Abingdon: Routledge
- Clarke, T.; Klettner, A. (2010).** *Governance Issues for SMEs.* In: Journal of Business Systems, Governance and Ethics. 4 (4), S. 23-40.

- Clasen, J. P.** (1992). *Definition von KMU als Erhebungs- und Aussageinheit*. In: Clasen, J. P. (Hrsg.) (1992). *Turnaround Management für mittelständische Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 15-23.
- Claussen, J.; Jankowski, D.; Dawid, F.** (2020). *AUFNEHMEN, ABTIPPEN, ANALYSIEREN. Wegweiser zur Durchführung von Interview & Transkription*. Hannover: Digitalmeister GmbH. E-Book: <https://www.abtipper.de/transkription/> [abgefragt am: 08.11.2021]
- Cometta, C.; Kucza, G.; Schuppisser, S.; Hertach, C.; Reidenbach, J.** (2009). *KMU Strategie-Barometer : eine Standortbestimmung von Schweizer Klein-, Mittel- und Grossunternehmen*. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
- Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd.** (1996). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. (reprint). London
- Connelly, B. L.; Hoskisson, R. E.; Tihanyi, L.; Certo, S. T.** (2010). *Ownership as a Form of Corporate Governance*. In: *Journal of Management Studies*. 47 (8), S. 1561-1589.
- Corbetta, G.; Salvato, C.** (2012). *Strategies for Longevity in Family Firms. A European Perspective*. London: Palgrave Macmillan UK. E-Book
- Corbin, J. M.; Strauss, A. L.** (2015). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (Fourth edition). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Boston: Sage
- Cossin, D.; Caballero, J.** (2014). *THE FOUR PILLARS OF BOARD EFFECTIVENESS*. Lausanne: IMD Global Board Center. E-Book: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/the-four-pillars-of-board-effectiveness/> [abgefragt am: 02.11.2020]
- Coulson-Thomas, C.** (2007). *SME directors and boards: the contribution of directors and boards to the growth and development of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)*. In: *Int. J. Business Governance and Ethics*. (3), S. 250-261.
- Crossan, K.; Henschel, T.** (2012). *Corporate Governance: An Holistic Model for SMEs*. In: *Journal of Management and Financial Sciences*. V (8), S. 54-75.
- Daeniker, D.** (2018). *Uneasy lies the head that wears a crown – Zur Rolle des Verwaltungsrates in schweizerischen Publikumsgesellschaften*. In: Schulthess Juristische Medien AG. 2018 (SZW/RSDA 4/2018), S. 317-328.
- Daily, C. M.; Dalton, D. R.; Cannella, A. A.** (2003). *CORPORATE GOVERNANCE: DECADES OF DIALOGUE AND DATA*. In: *Academy of Management Review*. 28 (3), S. 371-382.
- Dalton, D. R.; Daily, C. M.; Ellstrand, A. E.; Johnson, J. L.** (1998). *META-ANALYTIC REVIEWS OF BOARD COMPOSITION, LEADERSHIP STRUCTURE, AND FINANCIAL PERFORMANCE*. In: *Strategic Management Journal*. 19 (3), S. 269-290.
- Dalton, D. R.; Daily, C. M.; Johnson, J. L.; Ellstrand, A. E.** (1999). *NUMBER OF DIRECTORS AND FINANCIAL PERFORMANCE: A META-ANALYSIS*. In: *Academy of Management Journal*. 42 (6), S. 674-686.
- Davidson, W. N., III; Sakr, S.; Wang, H.** (2016). *Trends in Corporate Governance*. In: Aras, G.; Crowther, D. (Hrsg.) (2016). *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*. London: Taylor and Francis, S. 135-151.
- Davies, A. H. T.** (1999). *A STRATEGIC APPROACH TO CORPORATE GOVERNANCE*. Aldershot: Gower

- Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L. (1997).** *TOWARD A STEWARDSHIP THEORY OF MANAGEMENT*. In: Academy of Management Review. 22 (1), S. 20-47.
- Dayton, K. N. (1984).** *Corporate governance: the other side of the coin*. In: Harvard Business Review. 62 (1), S. 34-37.
- Dean, J. W.; Sharfman, M. P. (1996).** *DOES DECISION PROCESS MATTER? A STUDY OF STRATEGIC DECISION MAKING EFFECTIVENESS*. In: Academy of Management Journal. 39 (2), S. 368-396.
- Debus, M. (2010).** *Evaluation des Aufsichtsrats. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. E-Book
- Decaux, L.; Sarens, G. (2015).** *Implementing combined assurance: insights from multiple case studies*. In: Managerial Auditing Journal. 30 (1), S. 56-79.
- Denis, D. K. (2010).** *International Corporate Governance Research*. In: Baker, H. K.; Anderson, R. (Hrsg.) (2010). *Corporate governance. A Synthesis of Theory, Research, and Practice*. Hoboken, NJ: Wiley, S. 123-138.
- Denis, D. K. (2001).** *Twenty-five years of corporate governance research ... and counting*. In: Review of Financial Economics. 10 (3), S. 191-212.
- Denis, D. K.; McConnell, J. J. (2003).** *International Corporate Governance*. In: Journal of Financial and Quantitative Analysis. 38 (1), S. 1-36.
- Denrell, J. (2005).** *Selection Bias and the Perils of Benchmarking*. In: Harvard Business Review. 83 (4), S. 114-119.
- Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (2020).** *Combined Assurance. Koordinierte Zusammenarbeit der Governance-Funktionen*. Deutsches Institut für Interne Revision e.V. E-Book: https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/diir_veroeffentlichungen/Fachbeitrag_Nr._2_Combined_Assurance.pdf [abgefragt am: 27.12.2021]
- Deutsches Institut für Interne Revision e.V. - RMA Risk Management & Rating Association e.V. (2020).** *Positionspapier Interne Revision und Risikomanagement. Empfehlungen zum Zusammenwirken*. Deutsches Institut für Interne Revision e.V. - RMA Risk Management & Rating Association e.V. E-Book: [https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/diir_veroeffentlichungen/Positionspapier Interne Revision und Risikomanagement 2020.pdf](https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/diir_veroeffentlichungen/Positionspapier_Interne_Revision_und_Risikomanagement_2020.pdf) [abgefragt am: 27.12.2021]
- Dherment-Férère, I.; Renneboog, L. (2010).** *Corporate Monitoring by Blockholders*. In: Baker, H. K.; Anderson, R. (Hrsg.) (2010). *Corporate governance. A Synthesis of Theory, Research, and Practice*. Hoboken, NJ: Wiley, S. 347-370. E-Book.
- Diekmann, A. (2018).** *EMPIRISCHE SOZIALFORSCHUNG. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. (12. Auflage, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage August 2007). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Dietrich, M. R. (2017).** *GOVERNANCE DER UNTERNEHMENSSTIFTUNG IN DER SCHWEIZ. Untersuchung der Wirksamkeit der öffentlichen Aufsicht* [Dissertation]. St. Gallen: HSG
- Dimbath, O.; Ernst-Heidenreich, M.; Roche, M. (2018).** *Praxis und Theorie des Theoretical Sampling. Methodologische Überlegungen zum Verfahren einer verlaufsorientierten Fallauswahl*. Online: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2810/4311> (Dimbath, Oliver; Ernst-Heidenreich, Michael; Roche, Matthias2018) [abgefragt am: 12.07.2020]

- Donaldson, L.** (2003). *The Normal Science of Structural Contingency Theory*. In: Clegg, S. (Hrsg.) (2003). *Handbook of organization studies*. (Repr). London: Sage, S. 57-76.
- Donaldson, L.** (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publ
- Donaldson, L.** (1990). *The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory*. In: *Academy of Management Review*. 15 (3), S. 369-381.
- Donaldson, L.; Davis, J. H.** (1991). *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns*. In: *Australian Journal of Management*. 16 (1), S. 49-64.
- Doppler, K.; Lauterburg, C.** (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. (13., aktualisierte und erweiterte Auflage). Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Döring, N.; Bortz, J.** (Hrsg.) (2016a). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. (5. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. E-Book
- Döring, N.; Bortz, J.** (2016b). *Forschungsstand und theoretischer Hintergrund*. In: Döring, N.; Bortz, J. (Hrsg.) (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. (5. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 157-179. E-Book.
- Döring, N.; Bortz, J.** (2016c). *Qualitätskriterien in der empirischen Sozialforschung*. In: Döring, N.; Bortz, J. (Hrsg.) (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. (5. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 81-119. E-Book.
- Döring, N.; Bortz, J.** (2016d). *Wissenschaftstheoretische Grundlagen der empirischen Sozialforschung*. In: Döring, N.; Bortz, J. (Hrsg.) (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. (5. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 31-80. E-Book.
- Draucker, C. B.; Martsof, D. S.; Ross, R.; Rusk, T. B.** (2007). *Theoretical Sampling and Category Development in Grounded Theory*. In: *Qualitative Health Research*. 17 (8), S. 1137-1148.
- Drechsler, I.** (2010). *Ein Corporate Governance Kodex für österreichische KMU in der Rechtsform der GmbH unter besonderer Berücksichtigung von Familienunternehmen* [Dissertation]. St. Gallen: Universität St. Gallen
- Dreist, M.** (1980). *Die Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats bei Aktiengesellschaften. Probleme und Reformüberlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. Düsseldorf: Mannhold
- Dresing, T.; Pehl, T.** (Hrsg.) (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. (8. Auflage). Marburg: Eigenverlag. E-Book
- Drucker, P. F.** (1964). *Managing for Results. Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. Oxford: Heinemann Professional Publishing
- Du Plessis, J. J.; Hargovan, A.; Harris, J.** (2018). *PRINCIPLES OF CONTEMPORARY CORPORATE GOVERNANCE*. (Fourth edition). Cambridge, New York, NY, Port Melbourne, VIC, New Delhi, Singapore: Cambridge University Press. E-Book
- Dubs, R.** (2019). *Verwaltungsrats-Sitzungen. Grundlegung und Sitzungstechnik*. (3. Auflage). Bern: Haupt
- Dürr, D.; Lardi, M.; Rouiller, N.** (Hrsg.) (2020). *Unternehmensführung und Recht. Regulatorisches Umfeld für KMU*. (2. Auflage). Zürich: Dike
- Durst, S.; Henschel, T.** (2014). *Governance in small firms - a country comparison of current practices*. In: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 21 (1), S. 16-32.

- Eberhardt, D.** (2012). *Like it – lead it – change it. Führung im Veränderungsprozess*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. E-Book
- Eckart, M.** (2005). *Cooperative governance. A multi-perspective exploration on the strategic direction and control of cooperative groups* [Dissertation]. St. Gallen: HSG
- ecoDa.** (2020). *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe. An initiative of ecoDA*. Brussels: ecoDa. E-Book: <https://ecgi.global/download/file/9869> [abgefragt am: 20.08.2020]
- Economiesuisse.** (2014). *gründzüge eines wirksamen compliance-managements*. Zürich: Economiesuisse
- Economiesuisse.** (2023). *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*. Zürich: Economiesuisse
- Egger, R.** (2012). *Qualitative Sozialforschung in den Erziehungswissenschaften*. In: Stigler, H.; Reicher, H. (Hrsg.) (2012). *Praxisbuch Empirische Sozialforschung*. In den Erziehungs- und Bildungswissenschaften. (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Innsbruck: Studien-Verlag, S. 111-128.
- Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA.** (2021). *Rundschreiben 2008/24 Überwachung und interne Kontrolle Banken*. Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA. E-Book: <https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/rundschreiben-archiv/finma-rs-2008-24.pdf?la=de> [abgefragt am: 22.02.2021]
- Eidgenössische Technische Hochschule Zürich.** (2020). *Hinweise zur Transkription von Oral History-Interviews*. Eidgenössische Technische Hochschule Zürich. E-Book: https://www.afz.ethz.ch/images/uploads/dokumente/2020-08-31_Hinweise_Transkription_1-0.pdf [abgefragt am: 20.01.2022]
- Eisenhardt, K. M.** (1989). *Building Theories from Case Study Research*. In: *Academy of Management Review*. 14 (4), S. 532-550.
- Elghrabawy, A.** (2012). *A Contingency Framework of Enterprise Governance in the UK. A Value-Based Management Approach* [Dissertation]. London: Brunel University
- Eling, M.; Pankoke, D. A.** (2014). *Deutscher Aufsichtsrat versus Schweizer Verwaltungsrat – Systematischer Abgleich und Evaluation der zentralen Kontroll- und Leitungsgremien im deutschsprachigen Versicherungsbereich*. In: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*. 103 (2), S. 137-165.
- Ellebracht, H.; Lenz, G.; Geiseler, L.; Osterhold, G.** (2018). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung*. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book
- Emmenegger, S.** (Hrsg.) (2011). *Corporate governance. SBT 2011 - Schweizerische Bankrechtstagung 2011*. Basel: Helbing Lichtenhahn. E-Book
- Enriques, L.; Hertig, G.; Kanda, H.; Pargendler, M.** (2017). *Related-Party Transactions*. In: Kraakman, R. H. (Hrsg.) (2017). *The anatomy of corporate law. A comparative and functional approach*. (Third edition). Oxford United Kingdom: Oxford University Press, S. 145-169.

- Epstein, M. J.; Roy, M.-J.** (2006). *Measuring the Effectiveness of Corporate Boards and Directors*. In: Epstein, M. J.; Hanson, K. O. (Hrsg.) (2006). *The Accountable Corporation*. Westport, Conn. [u.a.]: Praeger Publishers, S. 155-182.
- Erny, D.** (1999). *Oberleitung und Oberaufsicht. Führung und Überwachung mittlerer Aktiengesellschaften aus der Sicht des Verwaltungsrats* [Dissertation]. Zürich: Universität Zürich
- Ertuna, B.; Tükel, A.** (2012). *The Diffusion of Corporate Governance Standards in an Emerging Market: Evidence from Istanbul Stock Exchange*. In: Boubaker, S.; Nguyen, D. K. (Hrsg.) (2012). *Board Directors and Corporate Social Responsibility*. London: Palgrave Macmillan UK, S. 215-232.
- Eschenbach, G.; Kuttler, I.** (2022). *Das neue Aktienrecht ab 01. Januar 2023. die wichtigsten Neuerungen im Überblick*. OBT. E-Book: https://www.obt.ch/resources/folders/18/gzd-2022_04_STRE_kapitalverband.pdf [abgefragt am: 22.08.2022]
- Eulerich, M.** (2021a). *Das Three Lines Modell. Strukturierung der Corporate Governance*. In: Zeitschrift für Corporate Governance. 16 (4), S. 53-57.
- Eulerich, M.** (2021b). *THE NEW THREE LINES MODEL FOR STRUCTURING CORPORATE GOVERNANCE – A CRITICAL DISCUSSION OF SIMILARITIES AND DIFFERENCES*. In: *Corporate Ownership and Control*. 18 (2), S. 180-187.
- Experte_GT01** (2022). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 00:24, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.17
- Experte_GT02** (2022). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 00:22, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.18
- Experte_GT03** (2022). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 00:32, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.19
- Experte_KS01** (2021). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 01:16, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.1
- Experte_KS02** (2021). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 00:51, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.2
- Experte_KS03** (2021). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 01:14, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.3
- Experte_KS04** (2021a). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 01:05, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.4
- Experte_KS04*** (2021b). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 01:05, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.4
- Experte_KS05** (2021). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 00:59, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.5
- Experte_KS06** (2022a). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 01:33, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.6
- Experte_KS06*** (2022b). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 01:33, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.6
- Experte_KS07** (2022). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 00:48, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.7

- Experte_KS08** (2022). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 01:07, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.8
- Experte_TS01** (2022). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 01:15, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.9
- Experte_TS02** (2022). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 00:38, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.10
- Experte_TS03** (2022). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 00:48, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.11
- Experte_TS04** (2022). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 00:35, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.12
- Experte_TS05** (2022). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 01:27, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.13
- Experte_TS06** (2022). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 00:35, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.14
- Experte_TS07** (2022). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 01:21, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.15
- Experte_TS08** (2022). Experteninterview. Persönlich durchgeführt von: Wipf, M. , Interviewdauer (hh:mm): 00:40, abgelegt in den Anlagen Kapitel 2.1.16
- Farschtschian, F.** (2012). *The reality of M&A governance. Transforming board practice for success.* Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Felder, S.** (2013). *Aus der Praxis für die Praxis. 10 Fallstricke in der VR-Arbeit und -Organisation.* In: Management Dossier Verwaltungsrat. (42)
- Felder, S.** (2010). *Der Verwaltungsrat. Aus der Praxis für die Praxis - seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten.* Zürich: WEKA
- Fernandez-Rodriguez, E.; Gomez-Anson, S.; Cuervo-Garcia, A.** (2004). *The Stock Market Reaction to the Introduction of Best Practices Codes by Spanish Firms.* In: Corporate Governance: An International Review. 12 (1), S. 29-46.
- Ferreira, D.** (2010). *Board Diversity.* In: Baker, H. K.; Anderson, R. (Hrsg.) (2010). Corporate governance. A Synthesis of Theory, Research, and Practice. Hoboken, NJ: Wiley, S. 225-242.
- Feser, N.** (2009). *Corporate Governance und Unternehmensperformance. Der Kontrollmechanismus der Managementkompensation als Anlagekriterium für Investoren* [Dissertation]. St. Gallen: HSG
- Fields, M. A.; Keys, P. Y.** (2003). *The Emergence of Corporate Governance from Wall St. to Main St.: Outside Directors, Board Diversity, Earnings Management, and Managerial Incentives to Bear Risk.* In: The Financial Review. 38 (1), S. 1-24.
- Financial Reporting Council.** (2018a). *GUIDANCE ON BOARD EFFECTIVENESS.* London: Financial Reporting Council
- Financial Reporting Council.** (2018b). *THE UK CORPORATE GOVERNANCE CODE.* London: Financial Reporting Council
- Finkelstein, S.; Mooney, A. C.** (2003). *Not the usual suspects. How to use board process to make boards better.* In: Academy of Management Executive. 17 (2), S. 101-113.

- Fischer, J. A.** (2018). *Information und Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates. Selbstinformationspflicht des Verwaltungsrates - Business Judgement Rule, Inhalt, Organisation, Aufnahme und Prüfung der Informationen*. Zürich: Dike
- Fiss, P. C.; Zajac, E. J.** (2004). *The Diffusion of Ideas over Contested Terrain: The (Non)adoption of a Shareholder Value Orientation among German Firms*. In: Administrative Science Quarterly. 49 (4), S. 501-534.
- Fleming, R. S.; Kowalsky, M.** (2021). *Survival Skills for Thesis and Dissertation Candidates*. Cham: Springer International Publishing. E-Book
- Flick, U.** (2020). *Gütekriterien qualitativer Forschung*. In: Mruck, K.; Mey, G. (Hrsg.) (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren*. (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 247-263.
- Foley, G.; Timonen, V.; Conlon, C.; O'Dare, C. E.** (2021). *Interviewing as a Vehicle for Theoretical Sampling in Grounded Theory*. In: International Journal of Qualitative Methods. 20, S. 1-10.
- Fopp, L.** (1985). *Verwaltungsräte: Ins Pflichtenheft gehört jetzt auch strategisches Management*. In: IO-Management-Zeitschrift. 54 (7/8), S. 332-334.
- Fopp, L.; Prager, T.** (2006). *Governance für Familienunternehmen. Familie, Unternehmen, Umfeld : wie man das gesunde Wachstum der Familienwerte steuert*. Bern: Swiss Equity Medien AG. E-Book
- FORBES, D. P.; Milliken, F. J.** (1999). *COGNITION AND CORPORATE GOVERNANCE: UNDERSTANDING BOARDS OF DIRECTORS AS STRATEGIC DECISION-MAKING GROUPS*. In: Academy of Management Review. 24 (3), S. 489-505.
- Forstmoser, P.** (2004). *Corporate governance - eine Aufgabe auch für KMU?* In: Crone, H. C. von der; Zobl, D. (Hrsg.) (2004). *Aktuelle Fragen des Bank- und Finanzmarktrechts. Festschrift für Dieter Zobl zum 60. Geburtstag*, S. 475-505.
- Forstmoser, P.** (2003). *Monistische oder dualistische Unternehmensverfassung? Das Schweizer Konzept*. In: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht. 32 (5-6), S. 688-719.
- Forstmoser, P.; Sprecher, T.; Berti, S. V.; Toendury, G. A.** (2005). *Persönliche Haftung nach Schweizer Aktienrecht. Risiken und ihre Minimierung. Personal liability under Swiss corporate law : associated risks and their avoidance*. Zürich, Basel, Genf: Schulthess Polygraphischer Verl.
- Franck, E.** (2002). *Zur Verantwortung des Verwaltungsrates aus ökonomischer Sicht*. Ursprünglich veröffentlicht in: Die Unternehmung 2002, 56(4):213-225 (Nr. 4). Universität Zürich. E-Book
- Freeman, R. E.** (2004). *The Stakeholder Approach Revisited*. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. 5 (3), S. 228-241.
- Freeman, R. E.** (1984). *STRATEGIC MANAGEMENT. A Stakeholder Approach*. [Nachdr.]. Boston, Mass.: Pitman
- Freeman, R. E.; Reed, D. L.** (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. In: California Management Review. 25 (3), S. 88-106.
- Freidank, C.-C.** (2019). *Erfolgreiche Führung und Überwachung von Unternehmen. Konzepte und praktische Anwendungen von Corporate Governance und Reporting*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book
- Frey, U.** (2016). *Vertrauen durch Strategie. Strategien in KMU einfach entwickeln und damit Vertrauen schaffen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book

- Frick, M. C.** (2020). *KMU und Corporate Governance oder «There ain't no such thing as a free lunch»*. In: Dürr, D.; Lardi, M.; Rouiller, N. (Hrsg.) (2020). *Unternehmensführung und Recht. Regulatorisches Umfeld für KMU*. (2. Auflage). Zürich: Dike, S. 121-136.
- Früh, W.** (2017). *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis*. (9., überarbeitete Auflage). Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH; UVK/Lucius
- Fueglistaller, U.; Fust, A.; Brunner, C.; Althaus, B.** (2014). *Schweizer KMU. Eine Analyse der aktuellsten Zahlen – Ausgabe 2015*. OBT AG
- Fueglistaller, U.; Fust, A.; Brunner, C.; Züger, T.; Müller, J.** (2017a). *Der externe Verwaltungsrat - Suche und Zusammenarbeit. Ein Leitfaden für die KMU Praxis - 2. Auflage*. Arbeitsbericht. St. Gallen: OBT. E-Book
- Fueglistaller, U.; Fust, A.; Brunner, C.; Züger, T.; Müller, J.** (2017b). *Wie finden und führen Sie ein Mandat als externer Verwaltungsrat in KMU? 2. Auflage*. Arbeitsbericht. St. Gallen: OBT. E-Book
- Fueglistaller, U.; Fust, A.; Federer, S.** (2007). *Kleinunternehmen in der Schweiz - dominant und unscheinbar zugleich*. [2. Aufl.]. E-Book
- Fueglistaller, U.; Halter, F.** (2006). *Führen, Gestalten, Leben: KMU in Bewegung. Eine Auseinandersetzung mit lebenszyklusorientierter Unternehmensführung*. St. Gallen: KMU HSG
- Fueglistaller, U.; Müller, C.; Müller, S.; Volery, T.** (2016). *Entrepreneurship. Modelle - Umsetzung - Perspektiven : mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler
- Fueglistaller, U.; Wiedmann, T.** (Hrsg.) (2003). *New Trends in Business Management Theory - Consequences for SME. Neue Trends in der Managementlehre - Konsequenzen für KMU*. Stuttgart: Steinbeis-Edition
- Fülöp, M. T.** (2014). *Why Do We Need Effective Corporate Governance?* In: *International Advances in Economic Research*. 20 (2), S. 227-228.
- Fust, A.; Fueglistaller, U.; Brunner, C.; Graf, A.** (2019). *Schweizer KMU. Eine Analyse der aktuellsten Zahlen – Ausgabe 2019*. OBT AG
- Gabrielsson, J.** (Hrsg.) (2017). *Handbook of Research on Corporate Governance and Entrepreneurship*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. E-Book
- Gabrielsson, J.** (2007). *Correlates of Board Empowerment in Small Companies*. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 31 (5), S. 687-711.
- Gabrielsson, J.; Huse, M.** (2017). *Governance theory: origins and implications for researching boards and governance in entrepreneurial firms*. In: Gabrielsson, J. (Hrsg.) (2017). *Handbook of research on corporate governance and entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, S. 27-60.
- Gabrielsson, J.; Huse, M.** (2005). *“OUTSIDE” DIRECTORS IN SME BOARDS: A CALL FOR THEORETICAL REFLECTIONS*. In: *Corporate Board role duties and composition*. 1 (1), S. 28-37.
- Gabrielsson, J.; Huse, M.** (2002). *The venture capitalist and the board of directors in SMEs: Roles and processes*. In: *Venture Capital*. 4 (2), S. 125-146.
- Gabrielsson, J.; Huse, M.; Aberg, C.** (2020). *Corporate Governance in Small and Medium Enterprises*. In: Anheier, H. K.; Baums, T. (Hrsg.) (2020). *Advances in Corporate Governance. Comparative Perspectives*. [S.l.]: OXFORD UNIV PRESS, S. 82-110.

- Gabrielsson, J.; Huse, M.; Minichilli, A. (2007).** *Understanding the Leadership Role of the Board Chairperson Through a Team Production Approach.* In: International Journal of Leadership Studies. 3 (1), S. 21-39.
- 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.* In: Entrepreneurship & Regional Development. 12 (4), S. 311-330.
- Galdas, P. (2017).** *Revisiting Bias in Qualitative Research: Reflections on Its Relationship With Funding and Impact.* In: International Journal of Qualitative Methods. 16 (1), S. 1-2.
- Galli, B. J. (2019).** *Comparison of Change Management Models: Similarities, Differences, and Which Is Most Effective?* In: Daim, T.; Dabić, M.; Başoğlu, N.; Lavoie, J. R.; Galli, B. J. (Hrsg.) (2019). R&D Management in the Knowledge Era. Cham: Springer International Publishing, S. 605-624.
- Galli, B. J. (2018).** *Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns.* In: IEEE Engineering Management Review. 46 (3), S. 124-132.
- Gantenbein, P.; Volonté, C. (2012).** *Corporate Social Responsibility and the Board's Role in Switzerland.* In: Boubaker, S.; Nguyen, D. K. (Hrsg.) (2012). Board Directors and Corporate Social Responsibility. London: Palgrave Macmillan UK, S. 202-214.
- Gantzel, K.-J. (1962).** *Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung.* Wiesbaden, SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH
- Garratt, B. (2005a).** *Can Boards of Directors Think Strategically? Some Issues in Developing Direction-givers' Thinking to a Mega Level.* In: Performance Improvement Quarterly. 18 (3), S. 26-36.
- Garratt, B. (2005b).** *The real role of corporate directors: balancing prudence with progress.* In: Journal of Business Strategy. 26 (6), S. 30-36.
- Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU. (2015).** *Benutzerleitfaden zur Definition von KMU.* Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU. E-Book: <https://publications.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1/language-de> [abgefragt am: 12.09.2019]
- Gerber, S. (2020).** *Wozu Compliance?* In: Dürr, D.; Lardi, M.; Rouiller, N. (Hrsg.) (2020). Unternehmensführung und Recht. Regulatorisches Umfeld für KMU. (2. Auflage). Zürich: Dike, S. 285-302.
- Gerde, V. W.; Silva, P.; White, C. G. (2002).** *Corporate Governance Effectiveness. Balanced Relationships among External Auditors, Internal Auditors, the Board of Directors and Top Management.* In: Journal of Corporate Citizenship. 2002 (8), S. 23-34.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. M.; Lansberg, I. (1997).** *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business.* Boston: Harvard Business Review Press
- Gill, M.; Flynn, R. J.; Reissing, E. (2005).** *The Governance Self-Assessment Checklist: An instrument for Assessing Board Effectiveness.* In: Nonprofit Management and Leadership. 15 (3), S. 271-294.
- Glaser, B. G. (2001).** *The Grounded Theory Perspective. Conceptualization Contrasted with Description.* Mill valley (CA): Sociology Press
- Glaser, B. G. (Hrsg.) (1996).** *GERUND GROUNDED THEORY. The Basic Social Process Dissertation.* Mill Valley Calif.: Sociology Press

- Glaser, B. G.** (1978). *THEORETICAL SENSITIVITY. Advances in the Methodology of Grounded Theory.* Mill valley (CA): Sociology Press
- Glaser, B. G.; Strauss, A. L.** (2006). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research.* (4. paperback printing). New Brunswick: Aldine
- Gläser, J.; Laudel, G.** (2013). *Life With and Without Coding: Two Methods for Early-Stage Data Analysis in Qualitative Research Aiming at Causal Explanations.* In: Forum Qualitative Sozialforschung. 14 (2)
- Gläser, J.; Laudel, G.** (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen.* (3., überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Glinkowska, B.; Kaczmarek, B.** (2015). *Classical and modern concepts of corporate governance (Stewardship Theory and Agency Theory).* In: Management. 19 (2), S. 84-92.
- Gnan, L.; Montemerlo, D.; Huse, M.** (2013). *Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms.* In: Journal of Small Business Management. 53 (2), S. 1-27.
- Gnos, U. P.; Vischer, M.** (2009). *AUFGABEN DES VERWALTUNGSRATS UND DEREN DELEGATION. Einsetzung und Stellung von Ausschüssen.* In: Der Schweizer Treuhänder. (10), S. 751-758.
- Göhner, M.; Krell, M.** (2020). *Qualitative Inhaltsanalyse in naturwissenschaftsdidaktischer Forschung unter Berücksichtigung von Gütekriterien: Ein Review.* In: Zeitschrift für Didaktik der Naturwissenschaften. 26 (1), S. 207-225. Online: <https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?Fid=725552> [abgefragt am: 26.04.2021]
- Gregory, H. J.; Simmelkjaer II, R. T.** (2002). *Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States.* Weil, Gotshal & Manges LLP. E-Book: <https://ecgi.global/download/file/fid/9173> [abgefragt am: 28.09.2020]
- Grimm, P.** (2010). *social desirability bias.* In: Sheth, J.; Malhotra, N. (Hrsg.) (2010). Wiley International Encyclopedia of Marketing. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd
- Grossmann, R.; Bauer, G.; Scala, K.** (2021). *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung.* (2nd ed.). Heidelberg: Carl Auer Verlag
- Gubitta, P.; Gianecchini, M.** (2002). *Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs.* In: Family Business Review. 15 (4), S. 277-297.
- Günther, T.; Schomaker, M.; Koppitz, N.; Weber, S.; Hentschel, N.** (2016). *One size does not fit all - Die situationsadäquate Ausgestaltung von Corporate Governance für mittelständische Unternehmen.* In: Controlling. 28 (10), S. 600-612.
- Haake, K.** (2005). *Beratung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU).* In: Bamberger, I. (Hrsg.) (2005). Strategische Unternehmensberatung. Konzeptionen - Prozesse - Methoden. (4., aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler, S. 237-263.
- Häder, M.; Häder, S.** (2022). *Stichprobenziehung in der quantitativen Sozialforschung.* In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2022). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 425-441.

- Hambrick, D. C.; Misangyi, V. F.; Park, C. A. (2015).** *THE QUAD MODEL FOR IDENTIFYING A CORPORATE DIRECTOR'S POTENTIAL FOR EFFECTIVE MONITORING: TOWARD A NEW THEORY OF BOARD SUFFICIENCY.* In: *Academy of Management Review.* 40 (3), S. 323-344.
- Hamidi, D. Y.; Gabrielsson, J. (2018).** *Chairpersonship and Board Strategy Involvement in Small and Medium-sized Enterprises.* In: *Journal of Leadership, Accountability and Ethics.* 15 (2), S. 86-99.
- Hansmann, H.; Kraakman, R. H. (2020).** *THE END OF HISTORY FOR CORPORATE LAW.* E-Book: <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/000205204.pdf?abstractid=204528&mirid=1> [abgefragt am: 29.09.2020]
- Harder Schuler, C.-M. (2013).** *Corporate Governance in nicht kotierten Aktiengesellschaften. Gesellschafts- und schuldrechtliche Ausgestaltung von KMU.* Zürich: Dike
- Harrison, Y. d.; Murray, V. (2012).** *Perspectives on the Leadership of Chairs of Nonprofit Organization Boards of Directors: A Grounded Theory Mixed-Method Study.* In: *NONPROFIT MANAGEMENT AND LEADERSHIP.* 22 (4), S. 411-437.
- Hashi, I. (2003).** *The Legal Framework for Effective Corporate Governance: Comparative Analysis of Provisions in Selected Transition Economies* (Nr. 0268). Warsaw: CASE-Center for Social and Economic Research. E-Book: https://case-research.eu/upload/publikacja_plik/1746267_sa268%20okEN.pdf [abgefragt am: 31.08.2021]
- Hausch, K. T. (2004).** *Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente.* Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Hausmann, Y.; Bechtold-Orth, E. (2013).** *Corporate Governance: Überholt die Schweiz Europa? Eine rechtsvergleichende Analyse der aktuellen Entwicklungen (Vorabversion).* In: *GesKR (Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht).* (2)
- Heckman, J. J. (1979).** *SAMPLE SELECTION BIAS AS A SPECIFICATION ERROR.* In: *Econometrica.* 47 (1), S. 153-161.
- Helbling, C. (2004).** *Finanzkontrolle als Aufgabe des Verwaltungsrates. Unübertragbare und unentziehbare Aufgaben gemäss OR 716a.* In: *Schweizer Treuhänder : Monatszeitschrift für Revision, Rechnungswesen und Beratung : offizielles Organ der Schweizerischen Treuhänder- und Revisionskammer.* 78 (9), S. 699-706.
- Helfferich, C. (2022).** *Leitfaden- und Experteninterviews.* In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2022). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung.* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 875-892.
- Helfferich, C. (2019).** *Leitfaden- und Experteninterviews.* In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 669-686.
- Helfferich, C. (2011).** *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews.* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. E-Book
- Hermalin, B. E.; Weisbach, M. S. (2003).** *BOARDS OF DIRECTORS AS AN ENDOGENOUSLY DETERMINED INSTITUTION: A SURVEY OF THE ECONOMIC LITERATURE.* In: *Economic Policy Review.* 9 (1), S. 7-26.
- Hilb, M. (Hrsg.) (2019a).** *Corporate Governance im Praxistest.* (4. Auflage). Bern: Haupt Verlag

- Hilb, M.** (2019b). *Integrierte Corporate Governance. Ein neues Konzept zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen.* (7. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. E-Book
- Hilb, M.** (2010). *NEW CORPORATE GOVERNANCE IN THE POST-CRISIS WORLD.* In: Global Corporate Governance Forum, 16, S. 1-16. Online: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11096> [abgefragt am: 19.05.2021]
- Hilb, M.; Höppner, M.; Leenen, S.; Mühlebach, C.** (2018). *Wirksame Führung und Aufsicht von Familienunternehmen.* (2., aktualisierte Auflage). Bern: Haupt Verlag
- Hilb, M.; Hösly, B.; Müller, R.** (2013). *Wirksame Führung und Aufsicht von Öffentlichen Unternehmen. (New Public Corporate Governance).* Bern: Haupt. E-Book
- Hillman, A. J.; Cannella, A. A., Jr.; Paetzold, R. L.** (2004). *The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategie Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change.* In: Clarke, T. (Hrsg.) (2004). *Theories of CORPORATE GOVERNANCE. THE PHILOSOPHICAL FOUNDATIONS OF CORPORATE GOVERNANCE.* London: Routledge, S. 138-148.
- Hilmer, F. G.** (1993). *The Governance Research Agenda: A Practitioner's Perspective.* In: *Corporate Governance: An International Review.* 1 (1), S. 26-32.
- Hirsig, R.** (2002). *Statistische Methoden in den Sozialwissenschaften. Eine Einführung im Hinblick auf computergestützte Datenanalysen mit SPSS.* (3., überarb. Aufl.). Zürich: Seismo-Verl.
- Hirt, N.** (2020). *Wie beeinflussen dezentrale Machtstrukturen die strategische Entwicklung eines Schweizer Universitätsspitals?* [Dissertation - unveröffentlichte Ausgabe (siehe Anlage)]. London: Middlesex University / KMU Akademie & Management AG
- Höck, H.** (2020). *Branchenspezifische makro- und mikroökonomische Einflussgrößen und deren Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern. Eine qualitative, empirische Studie* [Dissertation]. London: Middlesex University / KMU Akademie & Management AG
- Hofstetter, K.** (2014). *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2014. Grundlagenbericht zur Revision.* (2. Auflage). Zürich: Economiesuisse
- Hofstetter, K. A.** (2002). *corporate governance in der schweiz. Bericht im Zusammenhang mit den Arbeiten der Expertengruppe «Corporate Governance».* Zürich: Economiesuisse, Verband der Schweizer Unternehmen
- Hohmann, D.** (2010). *Governance der Unternehmensentwicklung. Die Rolle des Board of Directors am Beispiel von Akquisitionen durch grosse Schweizer Aktiengesellschaften* [Dissertation]. St. Gallen: HSG
- Holland, B.** (2006). *Das amerikanische «board of directors» und die Führungsorganisation einer monistischen SE in Deutschland. Amerikanische Erfahrungen in Fragen der Corporate Governance als Beitrag zur Ausgestaltung der Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle in einer Deutschen SE.* Frankfurt am Main: Lang
- Hopf, C.; Schmidt, C.** (Hrsg.) (1993). *Zum Verhältnis von innerfamiliären sozialen Erfahrungen, Persönlichkeitsentwicklung und politischen Orientierungen: Dokumentation und Erörterung des methodischen Vorgehens in einer Studie zu diesem Thema.* Hildesheim
- Hopfmüller, L. K. R.** (2010). *The Role of the Board of Directors in Turnaround Situations. Empirical Studies of Swiss Listed Companies* [Dissertation]. St. Gallen: Universität St. Gallen

- Hopt, K. J.** (2018). *Corporate Governance und Krise: Verwaltungsrat und/oder Vorstand und Aufsichtsrat in Europa*. In: Binder, J.-H.; Psaroudakis, G. (Hrsg.) (2018). *Europäisches Privat- und Wirtschaftsrecht in der Krise*. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 269-282.
- Hopt, K. J.** (2009). *Die internationalen und europarechtlichen Rahmenbedingungen der Corporate Governance*. In: Hommelhoff, P.; Hopt, K. J.; Werder, A. v. (Hrsg.) (2009). *Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*. (2. Auflage). s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 39-70.
- Hosmer, L. T.** (1995). *Trust: THE CONNECTING LINK BETWEEN ORGANIZATIONAL THEORY AND PHILOSOPHICAL ETHICS*. In: *The Academy of Management Review*. 20 (2), S. 379-403.
- Hsieh, H.-F.; Shannon, S. E.** (2005). *Three Approaches to Qualitative Content Analysis*. In: *Qualitative Health Research*. 15 (9), S. 1277-1288. Online: https://www.researchgate.net/profile/Sarah-Shannon/publication/7561647_Three_Approaches_to_Qualitative_Content_Analysis/links/0fcfd50804371472d8000000/Three-Approaches-to-Qualitative-Content-Analysis.pdf [abgefragt am: 30.03.2020]
- Hug, T.; Poscheschnik, G.; Lederer, B.; Perzy, A.** (2020). *Empirisch forschen. Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium*. (3., überarbeitete und ergänzte Auflage). München: UVK Verlag ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG. E-Book
- Hughes, E. C.** (1936). *THE ECOLOGICAL ASPECT OF INSTITUTIONS*. In: *American Sociological Review*. 1 (2), S. 180-189.
- Hung, H.** (1998). *A typology of the theories of the roles of governing boards*. In: *Corporate Governance: An International Review*. 6 (2), S. 101-111.
- Hungenberg, H.** (2014). *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren*. (8. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book
- Hungenberg, H.; Wulf, T.** (2015). *Grundlagen der Unternehmensführung*. Einführung für Bachelorstudierende. (5. aktualisierte Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. E-Book
- Hunziker, S.; Renggli, S.; Fallegger, M.** (2018). *Interne Kontrollsysteme im Finanzbereich. Wirksame und effiziente Steuerung, Kontrolle und Überwachung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book
- Huse, M.** (2007). *Boards, Governance and Value Creation. The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge, New York: Cambridge University Press. E-Book
- Huse, M.** (2005a). *Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance*. In: *British Journal of Management*. 16 (s1), S65-S79.
- Huse, M.** (2005b). *CORPORATE GOVERNANCE: UNDERSTANDING IMPORTANT CONTINGENCIES*. In: *Corporate Ownership and Control*. 2 (4), S. 41-50.
- Huse, M.** (1998). *Researching the Dynamics of Board—Stakeholder Relations*. In: *Long Range Planning*. 31 (2), S. 218-226.
- Huse, M.** (1994). *Board-Management Relations in Small Firms: The Paradox of Simultaneous Independence and Interdependence*. In: *Small Business Economics*. 6 (1), S. 55-72.
- Huse, M.** (1990). *Board composition in small enterprises*. In: *Entrepreneurship & Regional Development*. 2 (4), S. 363-374.

Huse, M.; Landström, H. (1997). *European Entrepreneurship and Small Business Research: Methodological Openness and Contextual Differences*. In: International Studies of Management & Organization. 27 (3), S. 3-12.

Huse, M.; Rindova, V. P. (2001). *Stakeholders' Expectations of Board Roles: The Case of Subsidiary Boards*. In: Journal of Management and Governance. 5, S. 153-178.

Hussy, W.; Schreier, M.; Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. (2., überarbeitete Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer. E-Book

Hutzschenreuter, J. (2009). *Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises. Indirect Control Forms, Control Combinations and their Effect on Company Performance*. Wiesbaden: Gabler. E-Book

Iliou, C. D. (2010). *Corporate Governance und mittelständische Familienunternehmen. Ein nur scheinbarer Widerspruch*. Lohmar: Eul

Iliou, C. D. (2004). *Die Nutzung von Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen*. Berlin: Logos

Ilter, M. (2015). *Corporate Governance in der GmbH. Grenzen der Realisierbarkeit effizienter Corporate Governance Strukturen im geltenden GmbH-Recht und Optimierungsbedarf de lege ferenda unter Berücksichtigung des gesetzlichen Leitbildes*. Baden-Baden: Nomos

Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell (Hrsg.) (2002). *Aufgaben und Rollen des externen Verwaltungsrates in KMU*. St. Gallen: IHK St. Gallen- Appenzell

Ingram, P.; Simons, T. (1995). *INSTITUTIONAL AND RESOURCE DEPENDENCE DETERMINANTS OF RESPONSIVENESS TO WORK-FAMILY ISSUES*. In: Academy of Management Journal. 38 (5), S. 1466-1482.

INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA. (2020). *INTEGRATED REPORT 2019. BETTER DIRECTORS. BETTER BOARDS. BETTER BUSINESS*. INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA. E-Book: https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/collection/6C2BA722-90AB-4F12-900E-7EE12C06CC1B/IoDSA_Integrated_Report_2019.pdf [abgefragt am: 20.08.2020]

INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA. (2016). *KING IV. REPORT ON CORPORATE GOVERNANCE FOR SOUTH AFRICA 2016*. Southern Africa: INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA. E-Book: <https://www.iodsa.co.za/page/KingIVReport> [abgefragt am: 24.09.2020]

INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA. (2010). *Governance in SMEs. A GUIDE TO THE APPLICATION OF CORPORATE GOVERNANCE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES*. INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA. E-Book: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj3sZWl5afrAhXKvosKHfpLD_wQFjABegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fcdn.ymaws.com%2Fwww.iodsa.co.za%2Fresource%2Fresmgr%2FDocs%2FGovernanceinSMEsGuidelowres.pdf&usg=AOvVaw1uC8dFM2Ct8KnetkiIDN5z [abgefragt am: 19.08.2020]

International Finance Corporation. (2019). *SME GOVERNANCE GUIDEBOOK*. Washington, D.C.: International Finance Corporation

International Finance Corporation. (2015a). *A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union*. Washington, D.C.: International Finance Corporation

- International Finance Corporation.** (2015b). *Boardroom Disputes. How to Manage the Good, Weather the Bad, and Prevent the Ugly.* Washington, D.C.: The World Bank
- International Finance Corporation.** (2009). *Practical Guide to Corporate Governance. Experiences from the Latin American Companies Circle* (Corporate Governance Assessment). Washington, D.C.: International Finance Corporation. E-Book:
<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/practicalguidetocorporategovernanceexperiencesfromthelatinamericancompaniescircle.htm> [abgefragt am: 07.05.2020]
- Iseli, T.** (2008). *Führungsorganisation im Aktien-, Banken- und Versicherungsrecht. Ausgestaltung, Aufgaben und Abgrenzungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, aktuelle Entwicklungen und Corporate Governance.* Zürich: Schulthess
- Iskander, M. R.; Chamlou, N.** (2000). *Corporate governance. A Framework for Implementation.* Washington, DC: World Bank Group. E-Book
- Jakovlev, S.** (2020). *APPLICATION OF CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES IN ESTONIAN PRIVATE COMPANIES* [Master-Arbeit]. Tartu: University of Tartu
- Jansen, P. am.** (2021). *Board processes revisited: an exploration of the relationship between board processes, board role performance and board effectiveness in comparable European listed companies.* In: Corporate Governance: The international journal of business in society. 21 (7), S. 1337-1361.
- Janssen, P.; Linnhoff, M.; Baumgart, P.** (2002). *Den Wandel gestalten — Implementierung als unternehmerische Herausforderung.* In: Bamberger, I. (Hrsg.) (2002). *Strategische Unternehmensberatung. Konzeptionen - Prozesse - Methoden.* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 193-214. E-Book.
- Jawahar, I. M.; McLaughlin, G. L.** (2001). *TOWARD A DESCRIPTIVE STAKEHOLDER THEORY: AN ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE APPROACH.* In: Academy of Management Review. 26 (3), S. 397-414.
- Jensen, M. C.** (2001). *Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function.* In: European Financial Management. 7 (3), S. 297-317.
- Jensen, M. C.** (1993). *The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems.* In: The Journal of finance. XLVIII(3), S. 831-880.
- Jensen, M. C.; Meckling, W. H.** (1976). *THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE.* In: Journal of Financial Economics. 3 (4), S. 305-360.
 Online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X> [abgefragt am: 30.04.2020]
- Johnson, R. B.; Onwuegbuzie, A. J.; Turner, L. A.** (2007). *Toward a Definition of Mixed Methods Research.* In: Journal of Mixed Methods Research. 1 (2), S. 112-133.
- Jonsson, E. I.** (2013). *One role is not big enough: a multi-theoretical study of board roles in SMEs.* In: International Journal of Business Governance and Ethics. 8 (1), S. 50-68.
- Judge, W. Q.; Talaulicar, T.** (2017). *Board Involvement in the Strategic Decision Making Process: A Comprehensive Review.* In: Annals of Corporate Governance. 2 (2), S. 51-169.
- Judge, W. Q.; Zeithaml, C. P.** (1992). *INSTITUTIONAL AND STRATEGIC CHOICE PERSPECTIVES ON BOARD INVOLVEMENT IN THE STRATEGIC DECISION PROCESS.* In: Academy of Management Journal. 35 (4), S. 766-794.

- Kalia, V.; Müller, R.** (2019). *Risk Management at Board Level. A Practical Guide for Board Members.* (3rd edition). Bern: Haupt Verlag
- Kaplan, S. N.; Minton, B. A.** (1994). *Appointments of outsiders to Japanese boards Determinants and implications for managers.* In: Journal of Financial Economics. 36 (2), S. 225-258.
- Karambelkar, M.; Bhattacharya, S.** (2017). *Onboarding is a change. Applying change management model ADKAR to onboarding.* In: Human Resource Management International Digest. 25 (7), S. 5-8.
- Karoui, L.; Ingley, C.; Khlif, W.; Boubaker, S.** (2012). *Enhancing the Board's Monitoring Performance in SMEs.* In: Boubaker, S.; Nguyen, D. K. (Hrsg.) (2012). Board Directors and Corporate Social Responsibility. London: Palgrave Macmillan UK, S. 60-81.
- Karoui, L.; Khlif, W.; Ingley, C.** (2017). *SME heterogeneity and board configurations: an empirical typology.* In: Journal of Small Business and Enterprise Development. 24 (3), S. 545-561.
- Kaufmann, T.** (2018). *Funktion und rechtliche Stellung von Beiräten auf strategischer Führungsebene.* Zürich: Dike
- Kazanjian, R. K.; Drazin, R.** (1990). *A STAGE-CONTINGENT MODEL OF DESIGN AND GROWTH FOR TECHNOLOGY BASED NEW VENTURES.* In: Journal of Business Venturing. 5 (3), S. 137-150.
- Kelle, U.** (2008). *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte.* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. E-Book
- Kelle, U.; Kluge, S.** (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung.* (2., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: VS Verlag
- Kendall, N.; Kendall, A.** (1998). *REAL-WORLD CORPORATE GOVERNANCE. A Programme for Profit-Enhancing Stewardship.* London: PITMAN PUBLISHING
- Khadjavi, K.** (2005). *Wertmanagement im Mittelstand.* [Dissertation]. St. Gallen: HSG
- Khanna, T.; Palepu, K. G.** (2004). *Globalization and convergence in corporate governance: evidence from Infosys and the Indian software industry.* In: Journal of International Business Studies. 35 (6), S. 484-507.
- Khlif, W.** (2015). *A Portfolio Concept of Board Roles in SMEs: a case Study Approach.* In: Lockhart, I.; Lockhart, J. (Hrsg.) (2015). The Proceedings of the 3rd International Conference on Management Leadership and Governance ICMLG 2015, S. 151-159.
- Khlif, W.; Ingley, C.; Masmoudi, I.; Karoui, L.** (2015). *Power Shifts and Board Roles in SMEs: a Multiple Case Study.* In: Proceedings of The 11th European Conference on Management Leadership and Governance. In: Academic Conferences and Publishing International Limited
- Kiegelmann, M.** (2020). *Forschungsethik.* In: Mruck, K.; Mey, G. (Hrsg.) (2020). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren. (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 227-246.
- Kiel, G.; Nicholson, G.; Tunny, J. A.; Beck, J.** (2012). *DIRECTORS AT WORK: A PRACTICAL GUIDE FOR BOARDS.* Sydney: Thomson Reuters (Professional) Australia Limited
- Kirk, J.; Miller, M. L.** (1988). *RELIABILITY AND VALIDITY IN QUALITATIVE RESEARCH.* [Nachdr.]. Newbury Park, California: Sage

- Klettner, A. L.** (2014). *Corporate Governance Regulation. Assessing the Effectiveness of Soft Law in relation to the Contemporary Role of the Board of Directors* [Dissertation]. Sydney: University of Technology, Sydney
- KMU Akademie & Management AG.** (2022). *ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZUR AUSARBEITUNG MODULPRÜFUNGEN*. KMU Akademie & Management AG. E-Book
- Knell, A.** (2006). *Corporate Governance. How to Add Value to your Company ; A Practical Implementation Guide*. Amsterdam, Boston, London: Elsevier/CIMA
- Koeberle-Schmid, A.; Kenyon-Rouvinez, D.; Poza, E. J.** (2014). *GOVERNANCE IN FAMILY ENTERPRISES*. London: Palgrave Macmillan UK. E-Book
- Kołodkiewicz, I.** (2012). *Supervisory Boards in Developing Economies: The Polish Experience*. In: Boubaker, S.; Nguyen, D. K. (Hrsg.) (2012). *Board Directors and Corporate Social Responsibility*. London: Palgrave Macmillan UK, S. 101-121.
- Koller Lorenz, B. M.** (2010). *Die Rolle des Verwaltungsratspräsidenten von kotierten internationalen Unternehmen in der Schweiz unter besonderer Berücksichtigung der Board-Systeme* [Dissertation]. St. Gallen: Universität St. Gallen
- Königswieser, R.; Hillebrand, M.** (2019). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. (10. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Verl.
- Korine, H.** (2020). *Preventing Corporate Governance Failure*. Bern: Haupt
- Kormann, H.** (2017). *Governance des Familienunternehmens*. Wiesbaden: Springer Gabler. E-Book
- Korsakienė, R.; Diskienė, D.; Smaliukienė, R.** (2015). *INSTITUTIONAL THEORY PERSPECTIVE AND INTERNATIONALIZATION OF FIRMS. HOW INSTITUTIONAL CONTEXT INFLUENCES INTERNATIONALIZATION OF SMES?* In: *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2 (3), S. 142-153.
- Kose, J.; Lemma, S. W.** (1998). *Corporate governance and board effectiveness*. In: *Journal of Banking & Finance*. 22 (4), S. 371-403.
- Kostka, C.; Mönch, A.** (2009). *Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. (4. Aufl.). München: Hanser. E-Book
- Kotter, J. P.** (1995). *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. In: *Harvard Business Review*, S. 59-67.
- Kozhukhovskaya, K.** (2016). *Recommendations for the Direction and Control in Small and Medium-sized Enterprises in France* [Dissertation]. St. Gallen: Universität St. Gallen
- KPMG Schweiz.** (2005). *Interne Kontrolle in der Schweizer Praxis. Eine aktuelle Standortbestimmung*. Zürich: KPMG Fides Management AG
- Krebs, D.; Menold, N.** (2022). *Gütekriterien quantitativer Sozialforschung*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2022). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 549-565.
- Kreipl, C.** (2020). *Verantwortungsvolle Unternehmensführung. Corporate Governance, Compliance Management und Corporate Social Responsibility*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book
- Kreitmeier, F.** (2001). *Corporate governance. Aufsichtsgremien und Unternehmensstrategien*. Herrsching: Kirsch

- Krüger, W.** (2014). *Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement*. In: Krüger, W.; Bach, N. (Hrsg.) (2014). *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1-32.
- Kuckartz, U.** (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book
- Kuckartz, U.** (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. (3., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. E-Book
- Kuckartz, U.; Grunenberg, H.; Dresing, T.** (Hrsg.) (2007). *Qualitative Datenanalyse: computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis*. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. E-Book
- Kuckartz, U.; Rädiker, S.** (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundagentexte Methoden*. (5., überarbeitet Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa. E-Book
- Kühlmeier, K.; Muckel, P.; Breuer, F.** (2020). *Qualitative Inhaltsanalysen und Grounded-Theory-Methodologien im Vergleich: Varianten und Profile der «Instruktionalität» qualitativer Auswertungsverfahren*. In: Forum Qualitative Sozialforschung. 21 (1). Online: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/3437/4542> [abgefragt am: 18.10.2021]
- Kunadt, F.** (2016). *How enterprises manage strategic stability and change. A qualitative comparative analysis of different enterprise performance groups [Dissertation]*. Leipzig: Universität Leipzig
- Kunz, R.** (2004). *Die Annahmeverantwortung von Mitgliedern des Verwaltungsrats*. Zürich: Schulthess
- Küsters, E. A.** (2002). *Corporate Governance im basalen Prozess der Organisation*. In: Kahle, E. (Hrsg.) (2002). *Organisatorische Veränderung und Corporate Governance*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 312-371. E-Book.
- Kutz, A.** (2020). *Systemische Haltung in Beratung und Coaching*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book
- Lambkin, M.** (1988). *ORDER OF ENTRY AND PERFORMANCE IN NEW MARKETS*. In: Strategic Management Journal. 9 (S1), S. 127-140.
- Lamnek, S.; Krell, C.** (2016). *Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Material*. (6., überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz
- Lardi, M.** (2020). *Pflichten der mit der Unternehmensführung betrauten Personen*. In: Dürr, D.; Lardi, M.; Rouiller, N. (Hrsg.) (2020). *Unternehmensführung und Recht. Regulatorisches Umfeld für KMU*. (2. Auflage). Zürich: Dike, S. 49-70.
- Lasswell, H. D.** (1948). *THE STRUCTURE AND FUNCTION OF COMMUNICATION IN SOCIETY*. In: Bryson, L. (Hrsg.) (1948). *The communication of ideas*. New York, NY: Cooper Square Publ, S. 37-51.
- Lau, C.-M.; Fan, D. K.; Young, M. N.; Wu, S.** (2007). *Corporate governance effectiveness during institutional transition*. In: International Business Review. 16 (4), S. 425-448.
- Lauer, T.** (2021). *Change Management. Fundamentals and Success Factors*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. E-Book
- Leblanc, R.** (2005). *Assessing Board Leadership*. In: Corporate Governance: An International Review. 13 (5), S. 654-666.

- Leblanc, R.; Gillies, J.** (2005). *INSIDE THE BOARDROOM. How Boards Really Work and the Coming Revolution in Corporate Governance*. Ontario: John Wiley & Sons
- Leblanc, R.** (2009). *Who is in the Boardroom?* In: NACD Directorship. 35(3), S. 61-63.
- Lentfer, T.** (2005). *Einflüsse der internationalen Corporate Governance-Diskussion auf die Überwachung der Geschäftsführung. Eine kritische Analyse des deutschen Aufsichtsratssystems*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Li, H.; Terjesen, S.; Umans, T.** (2018). *Corporate governance in entrepreneurial firms: a systematic review and research agenda*. In: Small Business Economics. 54 (1), S. 43-74 [abgefragt am: 27.04.2020]
- Li, Q.** (2018). *The Second Great Debate Revisited: Exploring the Impact of the Qualitative-Quantitative Divide in International Relations*. In: International Studies Review. 21 (3), S. 447-476.
- Lincoln, Y. S.; Guba, E. G.** (1985). *NATURALISTIC INQUIRY*. [Nachdr.]. Newbury Park, Calif.: Sage
- Lipman, F. D.; Lipman, L. K.** (2006). *CORPORATE GOVERNANCE BEST PRACTICES. Strategies for Public, Private, and Not-for-Profit Organizations*. Hoboken, NJ: Wiley. E-Book
- Lippert, I.** (2008). *Perspektivenverschiebungen in der Corporate Governance: neuere Ansätze und Studien der Corporate-Governance-Forschung. Discussion Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Gesellschaft und wirtschaftliche Dynamik, Forschungsgruppe Wissen, Produktionssysteme und Arbeit, 2008-302*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
- Litz, R. A.** (1995). *The Family Business: Toward Definitional Clarity*. In: Family Business Review. 8 (2), S. 71-81.
- Lockhart, J.** (2015). *A Review of Research Methodologies in Corporate and Institutional Governance Research: The Burden of Normal Science*. In: Ingley, C.; Lockhart, J. C. (Hrsg.) (2015). *The proceedings of the 3rd International Conference on Management, Leadership and Governance*. Reading, UK: Academic Conferences and Publishing International Limited, S. 183-190.
- Logue, J.; Yates, J.** (2005). *Productivity in cooperatives And worker-owned enterprises. Ownership and participation make a difference!* Geneva: International Labour Office
- Lombriser, R.** (2018). *Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU*. (2. Auflage). Bern: Haupt Verlag
- Lombriser, R.; Abplanalp, P. A.; Wernigk, K.** (2017). *Strategien für KMU. Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU*STAR-Navigator*. (3. Auflage). Zürich: Versus
- Lüders, C.; Reichertz, J.** (1986). *Wissenschaftliche Praxis ist, wenn alles funktioniert und keiner weiß warum. Bemerkungen zur Entwicklung qualitativer Sozialforschung*. In: Sozialwissenschaftliche Literaturreisenschau. 12, S. 90-102.
- Lüpold, M.** (2008). *Der Ausbau der «Festung Schweiz». Aktienrecht und Corporate Governance in der Schweiz, 1881-1961* [Dissertation]. Zürich: Universität Zürich
- Lüthi, D.** (2022). *Professioneller Aussenblick im VR*. In: Zürcher Wirtschaft. (05), S. 18. Online: <https://reader.molib.com/zuercherwirtschaft/book/105692> [abgefragt am: 25.05.2022]
- Lynall, M. D.; Golden, B. R.; Hillman, A. J.** (2003). *BOARD COMPOSITION FROM ADOLESCENCE TO MATURITY: A MULTITHEORETIC VIEW*. In: Academy of Management Review. 28 (3), S. 416-431.

- Maassen, G. F.** (1999). *An International Comparison of Corporate Governance Models. A Study on the Formal Independence and Convergence of One-tier and Two-tier Corporate Boards of Directors in the United States of America, the United Kingdom and the Netherlands*. Amsterdam: Spencer Stuart. E-Book
- MacAvoy, P. W.; Millstein, I. M.** (2003). *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*. London: Palgrave Macmillan UK. E-Book
- Mace, M. L.** (1971). *Directors. Myth and Reality*. Boston: DIVISION OF RESEARCH GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION HARVARD UNIVERSITY
- Macredie, R. D.; Sandom, C.; Paul, R. J.** (1998). *Modelling for Change: An Information Systems Perspective on Change Management Models*. In: Macredie, R.; Paul, R.; Anketell, D.; Lehaney, B.; Warwick, S. (Hrsg.) (1998). *Modelling for Added Value*. London: Springer London, S. 3-16.
- Madörin, B.** (2013). *Der KMU-Verwaltungsrat*. Bern: Stämpfli
- Maes, G.; van Hootegeem, G.** (2019). *A systems model of organizational change*. In: *Journal of Organizational Change Management*. 32 (7), S. 725-738.
- Mahadeo, J. D. d.; Soobaroyen, T.; Hanuman, V. O.** (2012). *Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy*. In: *Journal of Business Ethics*. 105 (3), S. 375-388.
- Maher, M. E.; Andersson, T.** (2000). *Corporate Governance. Effects on Firm Performance and Economic Growth*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development
- Makhala, N.** (2019). *ASSESSMENT OF THE ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS IN THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE STATE OWNED ENTITIES: A CASE IN THE EASTERN CAPE PROVINCE* [Dissertation]. University of Fort Hare
- Malik, F.** (1999). *Wirksame Unternehmensaufsicht. Corporate Governance in Umbruchzeiten*. (2., überarb. Aufl.). Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Zeitung Verl.-Bereich Buch
- Malik, F.; Heynold, H.** (2009). *Die richtige Corporate Governance. Mit wirksamer Unternehmensaufsicht Komplexität meistern*. Frankfurt: Campus Frankfurt / New York
- Mallin, C. A.** (2019). *Corporate governance*. (Sixth edition). Oxford: Oxford University Press
- Marczyk, G. R.; DeMatteo, D.; Festinger, D.** (2005). *Essentials of Research Design and Methodology*. Hoboken N.J.: John Wiley & Sons. E-Book
- Margerison, C. J.; McCann, D. J.** (1986). *Team Management and Auditing*. In: *Managerial Auditing Journal*. 1 (1), S. 28-32.
- Marinova, J.; Plantenga, J.; Remery, C.** (2016). *Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms*. In: *The International Journal of Human Resource Management*. 27 (15), S. 1777-1790. Online: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1079229> [abgefragt am: 30.04.2020]
- Markarian, G.; Parbonetti, A.; Previts, G. J.** (2007). *The Convergence of Disclosure and Governance Practices in the World's Largest Firms*. In: *Corporate Governance: An International Review*. 15 (2), S. 294-310.
- Martynova, M.; Renneboog, L.** (2010). *A CORPORATE GOVERNANCE INDEX: CONVERGENCE AND DIVERSITY OF NATIONAL CORPORATE GOVERNANCE REGULATIONS*. In: *Center Discussion Paper*

- Mason, M.** (2010). *Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews*. In: *Forum Qualitative Sozialforschung*. 11 (3). Online: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1428> [abgefragt am: 08.08.2022]
- Mayring, P.** (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (13., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz
- Mayring, P.** (2020). *Qualitative Forschungsdesigns*. In: Mruck, K.; Mey, G. (Hrsg.) (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren*. (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 4-18. E-Book.
- Mayring, P.** (2007). *Generalisierung in qualitativer Forschung*. In: *Forum Qualitative Sozialforschung*. 20 (3). Online: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/291> [abgefragt am: 27.09.2021]
- McKee, D.; Donnelly, D.** (2015). *Breaking the Mould New Perspectives on Executive Development in Leadership and Governance Among Irish Executives*. In: Ingley, C.; Lockhart, J. C. (Hrsg.) (2015). *The proceedings of the 3rd International Conference on Management, Leadership and Governance*. Reading, UK: Academic Conferences and Publishing International Limited, S. 191-199.
- Meier, S.; Pentzold, C.** (2010). *Theoretical Sampling als Auswahlstrategie für Online-Inhaltsanalysen*. In: Welker, M.; Wünsch, C. (Hrsg.) (2010). *Die Online-Inhaltsanalyse*. Köln: [s.n.]; Herbert von Halem Verlag, 2010, S. 124-143.
- Mellahi, K.** (2005). *The Dynamics of Boards of Directors in Failing Organizations*. In: *Long Range Planning*. 38 (3), S. 261-279.
- Merkens, H.** (2019). *Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion*. In: Flick, U.; Kardorff, E. von; Steinke, I. (Hrsg.) (2019). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (13. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 286-299.
- Merkens, H.** (2003). *Stichproben bei qualitativen Studien*. In: Friebertshäuser, B.; Prengel, A. (Hrsg.) (2003). *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. (Studienausg.). Weinheim: Juventa-Verl., S. 97-106.
- Merson, R.** (2003). *Non-executive Directors. BDO Stoy Hayward Guide for Growing Businesses*. London: Profile
- Meuli, L.; Dick, F.** (2018). *Major Sources of Bias*. In: *European Journal of Vascular and Endovascular Surgery : the Official Journal of the European Society for Vascular Surgery*. 55 (5), S. 736.
- Meuser, M.; Nagel, U.** (2002). *ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.) (2002). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 71-93.
- Meyer, C.; Meier zu Verl, C.** (2022). *Ergebnispräsentation in der qualitativen Forschung*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2022). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 295-315.
- Meyer, J. W.; Rowan, B.** (1977). *Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: *The American journal of sociology : AJS*. 83 (2), S. 340-363.

- Meyer, M.; Reutterer, T.** (2009). *Sampling-Methoden in der Marktforschung*. Wie man Untersuchungseinheiten auswählen kann. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.) (2009). *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 229-246.
- Mieg, H. A.; Näf, M.** (2005). *Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung*. ETH: Zürich
- Miles, M. B.; Huberman, A. M.; Saldaña, J.** (2020). *QUALITATIVE DATA ANALYSIS. A Methods Sourcebook - INTERNATIONAL STUDENT EDITION*. (4. Auflage). Los Angeles: Sage
- Miles, R. E.; Snow, C. C.** (2003). *Organizational strategy, Structure, and Process*. (Nachdr.d. Ausg. New York, McGraw-Hill, c1978. With new introd). Stanford, Calif: Stanford University Press
- Milliken, F. J.; Martins, L. L.** (1996). *SEARCHING FOR COMMON THREADS: UNDERSTANDING THE MULTIPLE EFFECTS OF DIVERSITY IN ORGANIZATIONAL GROUPS*. In: The Academy of Management Review. 21 (2), S. 402-433.
- Millstein, I. M.** (2017). *THE ACTIVIST DIRECTOR. Lessons from the Boardroom and the Future of the Corporation*. New York, Chichester, West Sussex: Columbia University Press
- Millstein, I. M.** (1998). *World Economic Forum. Remarks of Ira M. Millstein*.
- Mintzberg, H.** (1983). *POWER IN AND AROUND ORGANIZATIONS*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. W.; Lampel, J.** (2012). *Strategy Safari. Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements*. (2., aktualisierte Aufl.). München: FinanzBuch-Verl.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. W.; Lampel, J.** (1998). *STRATEGY SAFARI. A GUIDED TOUR THROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT*. New York: Free Press. E-Book
- Misoch, S.** (2019). *Qualitative interviews*. (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg
- Mittnacht, V.** (2009). *CORPORATE GOVERNANCE IN A STAKEHOLDER PERSPECTIVE. A STAKEHOLDER BASED APPROACH OF CORPORATE GOVERNANCE ON THE BOARD OF DIRECTORS LEVEL* [Dissertation]. Zürich: Universität Zürich
- Monks, R. A. G.; Minow, N.** (2011). *CORPORATE GOVERNANCE*. (5. ed.). Chichester: Wiley. E-Book
- Montemerlo, D.; Gnan, L.; Schulze, W.; Corbetta, G.** (2004). *GOVERNANCE STRUCTURES IN ITALIAN FAMILY SMEs*. In: Astrachan, J. H.; Tomaselli, S. (Hrsg.) (2004). *Family Firms in the wind of change*. Research Forum Proceedings. Copenhagen: IFERA Publications, S. 296-314.
- Moos, A. von.** (2003). *Familienunternehmen erfolgreich führen. Corporate Governance als Herausforderung*. Zürich: Verl. Neue Zürcher Zeitung
- Mruck, K.; Mey, G.** (Hrsg.) (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren*. (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. E-Book
- Mueller, R. K.** (1979). *Board Compass. What it Means to be a Director in a Changing World*. Lexington, Massachusetts Toronto: Lexington Books
- Müller, R.** (2015a). *Unsorgfältige Führung eines Verwaltungsratsmandates – aktienrechtliche Verantwortlichkeit*. In: Weber, S.; Münch, P. (Hrsg.) (2015). *Haftung und Versicherung. Beraten und Prozessieren im Haftpflicht- und Versicherungsrecht*. (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag, S. 983-1036.

- Müller, R.** (2015b). *Verwaltungsrat im digitalen Zeitalter*. In: Gschwend, L.; Hettich, P.; Müller-Chen, M.; Schindler, B.; Wildhaber, I. (Hrsg.) (2015). *Recht im digitalen Zeitalter*. Festgabe Schweizerischer Juristentag 2015 in St. Gallen. Zürich: Dike, S. 249-272.
- Müller, R.** (2011). *VR-Sitzung: Vorbereitung, Einberufung, Durchführung, Beschlussfassung, Protokollierung*. In: Schweizerische Juristenzeitung (SJZ). 107 (3), S. 45-53.
- Müller, R.** (2008). *DIE ROLLE VON VR-PRÄSIDENT UND VR-SEKRETÄR*. In: Scorecard, das Themenmagazin für Führungskräfte, S. 19. Online: <https://www.boardfoundation.org/pdf/scorecard-vr.pdf> [abgefragt am: 06.08.2021]
- Müller, R.; Bühr, D. L.; Maurhofer, R.** (2017). *SICHERSTELLUNG WIRKSAMER COMPLIANCE ALS STRATEGISCHE FÜHRUNGSAUFGABE: Compliance Management nach internationaler Best Practice als Kernverantwortung des Verwaltungsrats*. In: EXPERT FOCUS. 156 (3), S. 54-59.
- Müller, R.; Horber, F.** (2018). *Jahres- und Sitzungsplanung des Verwaltungsrates. Führungskalender, Sitzungskalender und Traktandenliste als Führungsinstrumente des Verwaltungsrates im Entscheidungsprozess des Unternehmens*. In: schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ). 114 (11), S. 261-272.
- Müller, R.; König, P.** (2011). *GmbH und AG in der Schweiz, in Deutschland und Österreich. Gesellschaftsrecht, Corporate Governance und Statistik*. Belin, Zürich, St. Gallen, Wien: BWV Berliner Wiss. Verl.; Dike; Neuer Wiss. Verl.
- Müller, R.; Lipp, L.; Plüss, A.** (2021). *Der Verwaltungsrat. Ein Handbuch für Theorie und Praxis*. (5., vollständig überarbeitete Auflage). Zürich: Schulthess Juristische Medien
- Mustaghni, B.** (2012). *Einfluss von Corporate Governance auf den Erfolg von Unternehmen. Eine Untersuchung börsennotierter Unternehmen in Deutschland*. Frankfurt am Main: Peter Lang
- Muth, M. M.; Donaldson, L.** (1998). *Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach*. In: Corporate Governance: An International Review. 6 (1), S. 5-28.
- Myles, M. L.** (2004). *Directors: Myth and Reality*. In: Clarke, T. (Hrsg.) (2004). *THEORIES OF CORPORATE GOVERNANCE. THE PHILOSOPHICAL FOUNDATIONS OF CORPORATE GOVERNANCE*. London: Routledge, S. 96-107.
- Nadler, D. A.; Behan, B. A.; Nadler, M. B.** (2006). *Building Better Boards. A Blueprint for Effective Governance*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint. E-Book
- Neale, J.; Miller, P.; West, R.** (2014). *Reporting quantitative information in qualitative research: guidance for authors and reviewers*. In: Addiction (Abingdon, England). 109 (2), S. 175-176.
- Nederhof, A. J.** (1985). *Methods of coping with social desirability bias: a review*. In: European Journal of Social Psychology. 15 (3), S. 263-280.
- Nestor, S. S.; Thompson, J. K.** (2001). *CORPORATE GOVERNANCE PATTERNS IN OECD ECONOMIES: IS CONVERGENCE UNDER WAY?* In: OECD (Hrsg.) (2001). *Corporate Governance in Asia : A COMPARATIVE PERSPECTIVE*. Paris: OECD, S. 19-41.
- Neville, M.** (2011). *The role of boards in small and medium sized firms*. In: Corporate Governance: The international journal of business in society. 11 (5), S. 527-540.
- New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing.** (2020). *Report was submitted to the NYSE's Board of Directors on Thursday, June 6, 2002*. New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing. E-Book:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi9xOfXhovsAhXBwQIHHa5MC6oQFjAAegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fwww.iasplus.com%2Fen%2Fbinary%2Fresource%2Fnysegovf.pdf&usg=AOvVaw1JXT0slyKGaLqhr3HYBegg> [abgefragt am: 28.09.2020]

Nguyen, T. M. h. (2015). *Corporate Entrepreneurship, Ownership and Governance in Post-Privatisation Vietnam* [Dissertation]. Manchester: Manchester Business School

Nicholson, G.; Pugliese, A.; Bezemer, P.-J. (2017). *HABITUAL ACCOUNTABILITY ROUTINES IN THE BOARDROOM: HOW BOARDS BALANCE CONTROL AND COLLABORATION*. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal. 30 (2), S. 1-32.

Nicholson, G. J.; Kiel, G. C. (2007). *Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance*. In: Corporate Governance: An International Review. 15 (4), S. 585-608.

Nicholson, G. J.; Kiel, G. C. (2004). *A Framework for Diagnosing Board Effectiveness*. In: Corporate Governance: An International Review. 12 (4), S. 442-460.

Nickerson, R. S. (1998). *Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises*. In: Review of General Psychology. 2 (2), S. 175-220.

Norris, N. (1997). *Error, Bias and Validity in Qualitative Research*. In: Educational Action Research. 5 (1), S. 172-176.

Nötzli Breinlinger, U. G. (2006). *Situative Corporate Governance. Ein Modell für kleine und mittelgroße Familienunternehmen in der Schweiz* [Dissertation]. St. Gallen: Universität St. Gallen

Odgen, R. (2008). *BIAS*. In: Given, L. M. (Hrsg.) (2008). *The SAGE Encyclopedia of QUALITATIVE RESEARCH METHODS*. Los Angeles, Calif: SAGE Publications, S. 60-61.

OECD. (2015). *G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing

OECD (Hrsg.) (2001). *Corporate governance in Asia : a comparative perspective*. Paris: OECD

Oesch, K. (2002). *Verwaltungsrat und Unternehmenskrisen*. Bern: Haupt

Offenhammer, C. (2013). *Effektivitätsorientierte Ausgestaltung von Audit Committees. Eine Analyse der Zusammensetzung, Aufgaben, Ressourcen und Sorgfalt des Verwaltungsrats*. Wiesbaden: Springer Gabler

O'Neal, D.; Thomas, H. (1995). *Director Networks/Director Selection: The Board's Strategic Role*. In: European Management Journal. 13 (1), S. 79-90.

Orlikoff, J. E.; Totten, M. K. (2010). *New Approaches to Board Chair Effectiveness*. In: Trustee : the Journal for Hospital Governing Boards. 63 (1), k.A. Online: <https://trustees.aha.org/sites/default/files/trustees/Workbook2010-01.pdf> [abgefragt am: 13.08.2020]

Ortiz, A.; Schalkowski, H. (2021). *Künstliche Intelligenz. Eine Technologie mit tiefgreifendem Einfluss auf die Corporate Governance?* In: Zeitschrift für Corporate Governance. 16 (5), S. 197-202.

Pahlevi, R. W.; Nooryantono, N. (2021). *IMPLEMENTATION OF GOVERNANCE IN SMEs: COMPARISON OF IMPLEMENTATION IN FAMILY AND NON-FAMILY BUSINESS (CASE STUDY IN SMEs IN YOGYAKARTA)*. In: SEGMENT Jurnal Manajemen dan Bisnis. 17 (2), S. 249-264 [abgefragt am: 17.07.2021]

Palepu, K.; Khanna, T.; Kogan, J. (2002). *Globalization and Similarities in Corporate Governance: A Cross-Country Analysis*. In: SSRN Electronic Journal

- Pannucci, C. J.; Wilkins, E. G.** (2010). *Identifying and Avoiding Bias in Research*. In: Plastic and Reconstructive Surgery. 126 (2), S. 619-625.
- Pastner, M.** (2005). *Corporate Governance und Wirtschaftskriminalität*. Wien: Linde
- Patton, M. Q.** (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods. Integrating Theory and Practice*. (4. Auflage). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage
- Pearce, J. A.; Zahra, S. A.** (1991). *THE RELATIVE POWER OF CEOs AND BOARDS OF DIRECTORS: ASSOCIATIONS WITH CORPORATE PERFORMANCE*. In: Strategic Management Journal. 12 (2), S. 135-153.
- Peij, S. C.; Bezemer, P.-J.; Maassen, G. F.** (2012). *The effectiveness of supervisory boards. an exploratory study of challenges in Dutch boardrooms*. In: International Journal of Business Governance & Ethics : IJBGE. 7 (3), S. 191-208.
- Peters, U.** (2022). *What Is the Function of Confirmation Bias?* In: Erkenntnis An International Journal of Scientific Philosophy. 87 (5), S. 1351-1376.
- Petersen, T.** (2006). *Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle in Aktiengesellschaften. Ein Beitrag zum Einfluss des Deutschen Corporate Governance-Kodex auf börsenorientierte Aktiengesellschaften*. Frankfurt am Main: Lang
- Pfaff, D.; Ruud, F.** (2020). *Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)*. (8th ed.). Zürich: Orell Füssli Verlag
- Pfeffer, J.** (1972). *Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment*. In: Administrative Science Quarterly. 17 (2), S. 218-228.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R.** (2003). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R.** (1978). *THE EXTERNAL CONTROL OF ORGANIZATIONS. A Resource Dependence Perspective*. New York, Hagerstown, San Francisco, London: Harper & Row Publishers
- Pichler, J. H.; Pleitner, H. J.; Schmidt, K.-H.** (Hrsg.) (2000). *Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen*. (3., überarb. und erw. Aufl.). Bern: Haupt
- Pirson, M.; Turnbull, S.** (2015). *The future of corporate governance: Network governance - a lesson from the financial crisis*. In: Human Systems Management. 34 (1), S. 81-89.
- Potts, D.** (1990). *Bias lurks in all phases of qualitative research*. In: Marketing News. 24 (18), S. 12-13.
- Powell, W. W.** (1991). *Expanding the Scope of Institutional Analysis*. In: Powell, W. W.; DiMaggio, P. J. (Hrsg.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: Univ. of Chicago Press, S. 183-203.
- Prager, T.; Bhend-Rutishauser, J.** (2008). *SECHS SCHRITTE ZUR FAMILY GOVERNANCE. Vereinbarte Familienstrukturen als Grundlage für eine geordnete Nachfolge in Familienunternehmen*. In: Der Schweizer Treuhänder. 1 (2), S. 65-68. Online: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewj_rZXj0MTvAhUN1hoKHVD9DlGQFjADegQIAxAD&url=http%3A%2F%2Fwww.seca.ch%2Fsec%2Ffiles%2Fnewsletter%2Fpdf-news121%2FTHK_Seiten_65_68.pdf&usg=AOvVaw13wlpGR44qH-2GnUT3AZO2 [abgefragt am: 22.03.2021]
- Pribil, K.** (2006). *CORPORATE GOVERNANCE* [Dissertation]. Linz: Johannes Kepler Universität Linz

- Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M.** (2022). *Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2022). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 123-142.
- Pühl, H.** (2009). *Supervision und Organisationsentwicklung - Beratung im Wandel*. In: Pühl, H. (Hrsg.) (2009). *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung*. (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15-28.
- Rädiker, S.; Kuckartz, U.** (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Text, Audio und Video. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book
- Rahman, M.** (2009). *Corporate Governance in the European Union: Firm Nationality and the 'German' Model*. In: *Multinational Business Review*. 17 (4), S. 77-98.
- Rapley, T.** (2014). *Sampling Strategies in Qualitative Research*. In: Flick, U. (Hrsg.) (2014). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. London: Sage, S. 49-63.
- Raschig, A.** (2004). *Corporate Governance in nicht börsennotierten Gesellschaften. Gestaltungsmöglichkeiten für AG, GmbH, OHG und KG auf Grundlage des deutschen und des österreichischen Corporate-Governance-Kodex*. Marburg: Tectum-Verl.
- Ream, J.; Chu, Y.; Schatsky, D.** (2016). *Upgrading blockchains: Smart contract use cases in industry*. Deloitte University Press. E-Book: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/signals-for-strategists/using-blockchain-for-smart-contracts.html> [abgefragt am: 08.07.2021]
- Reed, J.; Procter, S.; Murray, S.** (1996). *A sampling strategy for qualitative research*. In: *Nurse Researcher*. 3 (4), S. 52-68.
- REGIERUNG DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN.** (2012). *Empfehlungenn zur Führung und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen in Liechtenstein. (Public Corporate Governance)*. Fürstentum Liechtenstein: REGIERUNG DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN
- Reisinger, S.** (2007). *Strategisches Management. In österreichischen Klein- und Mittelunternehmen des produzierenden Sektors*. Linz: Trauner
- Reust, D.** (2014). *Kontrolle des Verwaltungsrates. Eine Untersuchung der internen und externen Kontrollinstitutionen, -instrumente und -mechanismen* [Dissertation]. Basel: Universität Basel
- Rezaee, Z.** (2010). *Board Subcommittees for Corporate Governance*. In: Baker, H. K.; Anderson, R. (Hrsg.) (2010). *Corporate governance. A Synthesis of Theory, Research, and Practice*. Hoboken, NJ: Wiley, S. 243-262.
- Rick, K. B.** (2004). *Corporate Governance and Balanced Scorecard. A Strategic Monitoring System for Swiss Boards of Directors*. Lohmar: Eul
- Robinson, O. C.** (2014). *Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide*. In: *Qualitative Research in Psychology*. 11 (1), S. 25-41.
- Romer, M.** (2019). *Der Einfluss des Internationalisierungsgrades von Verwaltungsräten auf den Unternehmenserfolg*. In: Hilb, M. (Hrsg.) (2019). *Corporate Governance im Praxistest*. (4. Auflage). Bern: Haupt Verlag, S. 153-160.
- Romer, M.** (2009). *Der Einfluss des Internationalisierungsgrades von Verwaltungsräten auf den Unternehmenserfolg. Eine empirische Untersuchung börsenkotierter Unternehmen mit Sitz in der Schweiz* [Dissertation]. St. Gallen: HSG

- Rose, C.** (2007). *Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence.* In: Corporate Governance: An International Review. 15 (2), S. 404-413.
- Rosenstein, J.** (1987). *Why don't U.S. Boards Get More Involved in Strategy?* In: Long Range Planning. 20 (3), S. 30-34.
- Rott, R.** (2006). *The Acceptance of Corporate Governance Principles by Listed Companies and their Relevance for Shareholders. Empirical Evidence from the German Corporate Governance Code* [Dissertation]. Frankfurt am Main: Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main
- Rumelt, R. P.; Schendel, D. E.; Teece, D. J.** (Hrsg.) (2006). *FUNDAMENTAL ISSUES IN STRATEGY. A Research Agenda.* [Nachdr.]. Boston, Mass.: Harvard Business School Press
- Rust, K.** (2007). *Aufsicht und Führung. Das Troika-Modell ; mit Unternehmergeist zum nachhaltigen Erfolg.* Zürich: Verl. Neue Zürcher Zeitung
- Ruud, F.; Pfaff, D.** (2007). *Internes Kontrollsystem in Schweizer KMU: Herausforderungen und Lösungsansätze.* In: Die Untenehmung. (6), S. 445-462. Online: <http://www.alexandria.unisg.ch/61976/>
- Ruud, F. T.; Jenal, L.; Patzina, S. N.** (2004). *Kurzübersicht zur Verantwortung der Audit Committees.* In: (2004). PRAXIS BoardMatters. Audit Committee, S. 4-7.
- Ruud, T. F.; Bodenmann, J. M.** (2001). *Corporate Governance und Interne Revision. Neuorientierung der Internen Revision, um einen zentralen Beitrag zu einer effektiven Corporate Governance zu leisten.* In: Der Schweizer Treuhänder. 75 (6-7), S. 521-534. Online: <https://www.alexandria.unisg.ch/61949/1/Corporate%20Governance%20und%20Interne%20Revision.pdf> [abgefragt am: 31.05.2021]
- Ryan, L. V.; Schneider, M.** (2003). *Institutional Investor Power and Heterogeneity.* Implications for Agency and Stakeholder Theories. In: Business & Society. 42 (4), S. 398-429.
- Sarhan, A. A.; Ntim, C. G.; Al-Najjar, B.** (2018). *Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay.* In: International Journal of Finance & Economics, S. 1-26 [abgefragt am: 29.04.2020]
- Saunders, M.; Lewis, P.; Thornhill, A.** (2019). *RESEARCH METHODS FOR BUSINESS STUDENTS.* (EIGHTH EDITION). Harlow, England: Pearson. E-Book
- Saunders, M.; Lewis, P.; Thornhill, A.** (2012). *RESEARCH METHODS FOR BUSINESS STUDENTS.* (SIXTH EDITION). Harlow: Pearson. E-Book
- Saunders, M. N.** (2012). *Choosing Research Participants.* In: Symon, G.; Cassell, C. (Hrsg.) (2012). *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges.* 1 Oliver's Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP: SAGE Publications, Inc, S. 35-52.
- Schawel, C.; Billing, F.** (2011). *7-S-Modell.* In: Schawel, C.; Billing, F. (Hrsg.) (2011). *Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers.* (3., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, S. 224-225.
- Schellknecht, S. M.** (2018). *ERFOLGREICH KLEIN BLEIBEN. ZUR QUALITATIVEN ENTWICKLUNG VON KLEINUNTERNEHMEN* [Dissertation]. St. Gallen: HSG
- Schewe, G.** (2015). *Unternehmensverfassung. Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung.* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler

- Schmidt, R. H.; Weiß, M.** (2003). *Shareholder vs. Stakeholder. Ökonomische Fragestellungen, Working Paper Series: Finance & Accounting, No. 104.* Frankfurt am Main: Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
- Schmidt, S. L.; Brauer, M.** (2006). *Strategic Governance: how to assess board effectiveness in guiding strategy execution.* In: Corporate Governance: An International Review. 14 (1), S. 13-22.
- Schnell, M. W.** (2016). *Die Typologie im Licht der Wissenschaftstheorie.* In: Schnell, M. W.; Schulz, C.; Kuckartz, U.; Dunger, C. (Hrsg.) (2016). *Junge Menschen sprechen mit sterbenden Menschen. Eine Typologie.* Wiesbaden: Springer VS, S. 11-30.
- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E.** (2018). *Methoden der empirischen Sozialforschung.* (11., überarbeitete Auflage). Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg
- Schreier, M.** (2020). *Fallauswahl.* In: Mruck, K.; Mey, G. (Hrsg.) (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren.* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 19-39.
- Schreier, M.** (2014). *Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten.* In: Forum Qualitative Sozialforschung. 15 (1). Online: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/2043/3636> [abgefragt am: 30.03.2020]
- Schreier, M.; Breuer, F.** (2020). *Lehren und Lernen qualitativer Forschungsmethoden.* In: Mruck, K.; Mey, G. (Hrsg.) (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren.* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 265-289. E-Book.
- Schröer, A.** (2005). *Post-Merger-Integration. Mentale Modelle von Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerständen bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Unternehmenszusammenschlüssen* [Dissertation]. Trier: Universität Trier
- Schubert, D.** (2016). *Systemische Organisationsentwicklung in Kommunen.* In: Verwaltung & Management. 22 (4), S. 212-216.
- Schwarz, J. M.** (2003). *Ein Corporate-Governance-Konzept auch für KMU?: Spezifische Corporate-Governance-Regeln für die KMU unerlässlich!* In: Schweizer Treuhänder : Monatszeitschrift für Revision, Rechnungswesen und Beratung : offizielles Organ der Schweizerischen Treuhänder- und Revisionskammer, S. 487-490.
- Schwarzenbach, R.** (2004). *Audit Committee: Haftung und Verantwortlichkeit der Mitglieder.* In: (2004). PRAXIS BoardMatters. Audit Committee, S. 21-23.
- Schweizer, M. T.; Hofstetter, W.** (2004). *(Selbst-)Beurteilung von Audit Committees.* In: (2004). PRAXIS BoardMatters. Audit Committee, S. 24-26.
- Schweizerische Bundeskanzlei.** (2023). *Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches. (Fünfter Teil: Obligationenrecht).* E-Book: https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/de [abgefragt am: 11.12.2022]
- Schweizerisches Bundesarchiv.** (1983). *Botschaft über die Revision des Aktienrechts vom 23. Februar 1983.* Bundesblatt 135. Jahrg. Bd. II
- Selznick, P.** (1996). *Institutionalism «Old» and «New».* In: Administrative Science Quarterly. 41 (2), S. 270-277.

- Sharma, P. K.** (2015). *Conceptual Framework of Corporate Governance*. In: Sharma, P. K.; Kaushik Sharma, P. (Hrsg.) (2015). *CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN INDIA. A Synthesis of Theories, Practices, and Cases*. London: Palgrave Macmillan UK, S. 12-27.
- Shivdasani, A.; Yermack, D.** (1999). *CEO Involvement in the Selection of New Board Members: An Empirical Analysis*. In: *The Journal of Finance*. 54 (5), S. 1829-1853.
- Sidhu, R.** (2015). *Communication and engagement*. In: Smith, R.; King, D.; Sidhu, R.; Skelsey, D. (Hrsg.) (2015). *The Effective Change Manager's Handbook. Essential guidance to the change management body of knowledge*. London: Kogan Page, S. 210-257.
- Sikavica, K.; Yoshikawa, T.** (2012). *Globalization and Corporate Governance Convergence: The Multinational Corporation as a Neglected Agent of Convergence*. In: Rasheed, A. A.; Yoshikawa, T. (Hrsg.) (2012). *The Convergence of Corporate Governance*. London: Palgrave Macmillan UK, S. 212-233.
- Singh, K.; Pillai, D.** (2021). *Corporate governance in small and medium enterprises: a review*. In: *Corporate Governance: The international journal of business in society* [abgefragt am: 21.10.2021]
- Smith, J.; Noble, H.** (2014). *Bias in research*. In: *Evidence-Based Nursing*. 17 (4), S. 100-101.
- Sonnenfeld, J. A.** (2002). *What Makes Great Boards Great. It's not rules and regulations. It's the way people work together*. In: *Harvard Business Review*. 80 (9), S. 106-113.
- Spielmann, N.** (2012). *Internationale Corporate Governance. Best Practice Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen* [Dissertation]. St. Gallen: Universität Sankt Gallen
- Spielmann, N.** (2009). *Corporate Governance. Empfehlungen für KMU in der Schweiz: Eine praktische Untersuchung* [Master-Arbeit]. St. Gallen
- Sprüngli, L. R.** (1990). *Die neue Rolle des Verwaltungsrates. Veränderte Stellung und Aufgaben sowie mögliche Ausgestaltung des Verwaltungsrates in mittelgrossen schweizerischen Industrieunternehmen* [Dissertation]. St. Gallen: Universität St. Gallen
- Stamann, C.; Janssen, M.; Schreier, M.** (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse – Versuch einer Begriffsbestimmung und Systematisierung*. In: *Forum Qualitative Sozialforschung*. 17 (3).
Online: <http://vg03.met.vgwort.de/na/62fd061d791444f98893e751fe3f6e2c?l=>
<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/2581/4023> [abgefragt am: 30.03.2020]
- Stanley, T. D.** (2005). *BEYOND PUBLICATION BIAS*. In: *Journal of Economic Surveys*. 19 (3), S. 309-345.
- Staud, N.** (2009). *Anpassung der Corporate Governance an Unternehmensgröße und -struktur*. Marburg: Tectum Verl.
- Steger, T.; Stiglbauer, M.** (2016). *The German corporate governance code and its adoption by listed SMEs – just another ‘Procrustes bed’?* In: *Problems and Perspectives in Management*. 14 (3), S. 494-503.
- Steger, U.** (2004). *How can Corporate Governance Fail?* In: Steger, U. (Hrsg.) (2004). *Mastering global corporate governance*. Chichester: Wiley, S. 17-40.
- Steger, U.; Amann, W.** (2008). *Corporate Governance. How to Add Value*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc. E-Book

- Stein, P.** (2022). *Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2022). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 143-162.
- Steinke, I.** (2009). *Die Güte qualitativer Marktforschung*. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.) (2009). *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 261-283. E-Book.
- Steinke, I.** (2007). *Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung*. In: Kuckartz, U.; Grunenberg, H.; Dresing, T. (Hrsg.) (2007). *Qualitative Datenanalyse: computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis*. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 176-187.
- Steinke, I.** (1999). *Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Weinheim und München: Juventa-Verl.
- Stickel-Wolf, C.; Wolf, J.** (2006). *Wissenschaftliches Arbeiten und Lerntechniken. Erfolgreich studieren - gewusst wie!* (4., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. E-Book
- Stiles, P.** (2001). *THE IMPACT OF THE BOARD ON STRATEGY: AN EMPIRICAL EXAMINATION*. In: *Journal of Management Studies*. 38 (5), S. 627-650.
- Stiles, P.; Taylor, B.** (2001). *Boards at Work. How Directors View their Roles and Responsibilities*. Oxford: Oxford University Press. E-Book
- Stöckli, J.-F.** (1994). *Unübertragbare Aufgaben des Verwaltungsrates*. In: *Aktuelle Juristische Praxis (AJP)*. 3 (5), S. 581-587.
- Strübing, J.; Hirschauer, S.; Ayaß, R.; Krähnke, U.; Scheffer, T.** (2018). *Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ein Diskussionsanstoß*. In: *Zeitschrift für Soziologie*. 47 (2), S. 83-100.
- Sulzer, R.** (2020). *Internes Kontrollsystem (IKS)*. In: Dürr, D.; Lardi, M.; Rouiller, N. (Hrsg.) (2020). *Unternehmensführung und Recht. Regulatorisches Umfeld für KMU*. (2. Auflage). Zürich: Dike, S. 345-357.
- Sutter-Rüdisser, M. F.; Germann, C.; Letsch, M.** (2021). *«DAVID» IN DER CORPORATE GOVERNANCE. Wie die Blockchain «Goliath» hilft, Effizienz und Wirkung zu erzeugen*. In: *EXPERT FOCUS*. (04), S. 165-170.
- SwissBoardForum.** (2019). *Handbuch für den Verwaltungsrat. Ein Ratgeber für die KMU-Praxis*. (2., überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Muri bei Bern: Cosmos Verlag
- Tang, K. N.** (2019). *Leadership and Change Management*. Singapore: Springer Singapore. E-Book
- Tänzler, J. K.** (2013). *Corporate Governance und Corporate Social Responsibility im deutschen Mittelstand. Ein empirischer Vergleich mittelständischer Unternehmen mit unterschiedlichem Familieneinfluss*. Lohmar, Köln: Eul
- Teddle, C.; Yu, F.** (2007). *Mixed Methods Sampling. A Typology With Examples*. In: *Journal of Mixed Methods Research*. 1 (1), S. 77-100.
- Terjesen, S.; Couto, E. B.; Francisco, P. M.** (2016). *Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity*. In: *Journal of Management and Governance*. 20 (3), S. 447-483. Online: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-014-9307-8> [abgefragt am: 30.04.2020]
- The Association of Chartered Certified Accountants.** (2015). *Governance for all: the implementation challenge for SMEs*. The Association of Chartered Certified Accountants. E-Book:

<https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/ea-governance-for-all.pdf> [abgefragt am: 08.03.2020]

The Business Roundtable. (2016). *PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE*. Washington DC: The Business Roundtable. E-Book: <https://s3.amazonaws.com/brt.org/archive/Principles-of-Corporate-Governance-2016.pdf> [abgefragt am: 07.10.2020]

The Business Roundtable. (1997). *Statement on Corporate Governance*. Washington DC: The Business Roundtable. E-Book: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjms9OU2KHsAhXEy6QKHREQBJsQFjACegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ralphgomory.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F05%2FBusiness-Roundtable-1997.pdf&usg=AOvVaw0mKeR28sE5pjZfNbCgmzO7> [abgefragt am: 07.10.2020]

The Hong Kong Institute of Directors (2009). *SME Corporate Governance Toolkit. From Guidelines to Implementation*. Hong Kong: Hong Kong Institute of Directors. E-Book

The Institute of Internal Auditors. (2021a). *GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS. The Three Lines Model - An Important Tool for the Success of Every Organisation*. Lake Mary: The Institute of Internal Auditors. E-Book: <https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/GPAI-Three-Lines-Model-An-Important-Tool-for-the-Success-of-Every-Organization.pdf> [abgefragt am: 10.06.2021]

The Institute of Internal Auditors. (2021b). *T IIA Position Paper: THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL*. The Institute of Internal Auditors. E-Book: <https://global.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/PP The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control.pdf> [abgefragt am: 04.01.2021]

The Institute of Internal Auditors. (2021c). *THE IIA'S THREE LINES MODEL. An update of the Three Lines of Defence*. Lake Mary: The Institute of Internal Auditors. E-Book [abgefragt am: 04.01.2021]

Thillainathan, R. (2001). *CORPORATE GOVERNANCE AND RESTRUCTURING IN MALAYSIA. A Review of Markets, Mechanisms, Agents and the Legal Infrastructure*. In: OECD (Hrsg.) (2001). *Corporate governance in Asia : a comparative perspective*. Paris: OECD, S. 275-331.

Thomas, R. J.; Schrage, M.; Bellin, J. B.; Marcotte, G. (2009). *How Boards Can Be Better. A Manifesto*. In: MIT Sloan Management Review. 50 (2), S. 69-74.

Thompson, C. (1999). *Qualitative Research Into Nurse Decision Making: Factors for Consideration in Theoretical Sampling*. In: *Qualitative Health Research*. 9 (6), S. 815-828.

Thomsen, S. (2003). *The Convergence of Corporate Governance Systems to European and Anglo-American Standards*. In: *European Business Organization Law Review*. 4 (1), S. 31-50.

Tiffert, A. (2020). *Everything changes - systemische Ansätze für das Change-Management*. In: Binckebanck, L.; Hölter, A.-K.; Tiffert, A. (Hrsg.) (2020). *Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. E-Book.

Todesco, F. (2010). *Die Unternehmensplanung bei kleinen und mittleren Unternehmen im Blickpunkt der aktuellen gesetzlichen Anforderungen an die Unternehmensführung* [Dissertation]. Würzburg: Julius-Maximilians-Universität Würzburg.

Torkkeli, L.; Kuivalainen, O.; Saarenketo, S.; Puumalainen, K. (2019). *Institutional environment and network competence in successful SME internationalisation*. In: *International Marketing Review*. 36 (1), S. 31-55.

- Tourani-Rad, A.; Ingley, C.** (Hrsg.) (2010). *HANDBOOK ON EMERGING ISSUES IN CORPORATE GOVERNANCE*. Singapore: WORLD SCIENTIFIC. E-Book
- Tricker, R. I.** (2019). *Corporate Governance. Principles, policies, and practices*. (Fourth edition). Oxford: Oxford University Press
- Turner, C.** (2009). *Corporate governance. A practical guide for accountants*. Amsterdam, Boston: CIMA. E-Book
- Ullrich, C. G.** (2020). *Das Diskursive Interview. Methodische und methodologische Grundlagen*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer VS. E-Book
- Ulrich, P.** (2011). *Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen. Theorien, Feldstudien, Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler. E-Book
- Ulrich, P.; Scheuermann, I.; Spitzenpfeil, T.** (2021). *Combined Assurance im Mittelstand. Eine empirische Studie aus der Perspektive des Compliance-Managements*. In: Zeitschrift für Corporate Governance. 16 (6), S. 249-254.
- Urban, J.** (2019). *Corporate Governance Mechanisms: Their Strengths, Weaknesses and Complementarity*. In: SHS Web of Conferences. 61, S. 1-9.
- van den Berghe, L.; van der Elst, C.; Carchon, S.; Levrau, A.** (2002). *CORPORATE GOVERNANCE IN A GLOBALISING WORLD: CONVERGENCE OR DIVERGENCE? A EUROPEAN PERSPECTIVE*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. E-Book
- van den Heuvel, J.; van Gils, A.; Voordeckers, W.** (2006). *Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance*. In: Corporate Governance: An International Review. 14 (5), S. 467-485.
- van Gils, A.** (2005). *Management and Governance in Dutch SMEs*. In: European Management Journal. 23 (5), S. 583-589.
- Voehl, F.; Harrington, H. J.** (2016). *Change Management. Manage the Change or It Will Manage You*. Boca Raton: CRC Press. E-Book
- Voiakina, E.** (2019). *Holistic Bank Governance*. In: Hilb, M. (Hrsg.) (2019). *Corporate Governance im Praxistest*. (4. Auflage). Bern: Haupt Verlag, S. 24-31.
- von der Crone, H. C.** (2006). *Arbeitsteilung im Verwaltungsrat*. In: Baer, C. M. (Hrsg.) (2006). *Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Ihre Tätigkeit und ihr Verhältnis zueinander: Tagungsband zum 10. Aktienrechts-Forum 2005 der Weiterbildungsstufe der Universität St. Gallen*. Bern: Haupt, S. 79-99.
- Wadams, M.; Park, T.** (2018). *Qualitative Research in Correctional Settings: Researcher Bias, Western Ideological Influences, and Social Justice*. In: Journal of Forensic Nursing. 14 (2), S. 72-79.
- Wälchli, U.** (2009). *Corporate Governance von Schweizer Verwaltungsräten* [Dissertation]. Bern: Universität Bern
- Wald, A.** (2009). *Corporate Governance als Erfolgsfaktor?* In: Zeitschrift für Arbeit, Organisation. 16 (1), S. 67-86.
- Warren, R.** (2003). *CORPORATE GOVERNANCE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMEs*. In: Tilley, F.; Jones, O. (Hrsg.) (2003). *Competitive Advantage in SMEs. ORGANISING FOR INNOVATION AND CHANGE*. Hoboken, NJ: J. Wiley, S. 54-70. E-Book.

- Weiss, S. N.** (2022). *Corporate Governance (Organisations- und Führungsstrukturen) in Schweizer Anwaltskanzleien – Eine empirische Erhebung* [Dissertation]. St. Gallen: HSG
- Welge, M.; Witt, P.** (2013). *Corporate Governance in kleinen und mittleren Unternehmen*. In: Welge, M. K.; Witt, P. (Hrsg.) (2013). *Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 185-205.
- Welge, M. K.** (2011). *Ganzheitliche Sicht auf die Corporate Governance erforderlich!* In: *Zeitschrift für Corporate Governance*. 6 (5), S. 201.
- Welge, M. K.; Eulerich, M.** (2021). *Corporate-Governance-Management. Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung*. (3., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler
- Werder, A.** (2009). *Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance*. In: Hommelhoff, P.; Hopt, K. J.; Werder, A. v. (Hrsg.) (2009). *Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*. (2. Auflage). s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 3-37.
- Wergen, J.** (2019). *Promotionsplanung und Exposee. Die ersten Schritte auf dem Weg zur Dissertation*. (3. Auflage). Opladen, Toronto: Verlag Barbara Budrich
- Westphal, J. D.** (1999). *COLLABORATION IN THE BOARDROOM: BEHAVIORAL AND PERFORMANCE CONSEQUENCES OF CEO-BOARD SOCIAL TIES*. In: *Academy of Management Journal*. 42 (1), S. 7-24.
- Wilhelm, J. E.** (2013). *Compliance. Pflicht oder Kür für KMU in der Schweiz*. Aachen: Shaker
- Wirth, A.** (2014). *Internes Kontrollsystem (IKS) bei KMU* [Dissertation]. St. Gallen: Universität Sankt Gallen
- Wirtschafts-Medien AG.** (2002). *Verwaltungsrat und Umgang mit Risiko*. Zürich: Ernst & Young. E-Book
- Witt, P.** (2003). *Corporate Governance-Systeme im Wettbewerb*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag GmbH. E-Book
- Witt, P.** (2001). *Konsistenz und Wandlungsfähigkeit von Corporate Governance-Systemen*. In: Albach, H.; Jost, P.-J. (Hrsg.) (2001). *Theorie der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 73-97.
- Wollny A.; Marx G.** (2009). *Qualitative Sozialforschung - Ausgangspunkte und Ansätze für eine forschende Allgemeinmedizin - Teil 2: Qualitative Inhaltsanalyse vs. Grounded Theory*. In: *Zeitschrift für Allgemeinmedizin*. 85 (11), S. 467-476. Online: https://www.online-zfa.de/fileadmin/user_upload/Heftarchiv/ZFA/article/2009/11/85E99D9C-0990-4E64-8EF0-8E4812F2692A/85E99D9C09904E648EF08E4812F2692A_qualitative-sozialforschung-jbr_1_original.pdf [abgefragt am: 26.03.2020]
- Wunderer, F. R.** (1995). *Der Verwaltungsrats-Präsident. Aufgaben und Rollen in der Corporate Governance mittlerer bis großer schweizerischer Publikumsgesellschaften* [Dissertation]. St. Gallen: Universität St. Gallen
- Yermack, D.** (1996). *Higher market valuation of companies with a small board of directors*. In: *Journal of Financial Economics*. 40 (2), S. 185-211.
- Yoshikawa, T.; Rasheed, A. A.** (2009). *Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions*. In: *Corporate Governance: An International Review*. 17 (3), S. 388-404.

- Youngmo, Y.** (2001). *CHAEBOL REFORM: THE MISSING AGENDA IN CORPORATE GOVERNANCE*. In: OECD (Hrsg.) (2001). *Corporate governance in Asia : a comparative perspective*. Paris: OECD, S. 217-247.
- Yu, T. F.-L.** (2001). *Toward a capabilities perspective of the small firm*. In: *International Journal of Management Reviews*. 3 (3), S. 185-197.
- Zahra, S. A.** (1996). *TECHNOLOGY STRATEGY AND NEW VENTURE PERFORMANCE: A STUDY OF CORPORATE-SPONSORED AND INDEPENDENT BIOTECHNOLOGY VENTURES*. In: *Journal of Business Venturing*. 11 (4), S. 289-321.
- Zahra, S. A.; Pearce, J. A.** (1989). *Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model*. In: *Journal of Management*. 15 (2), S. 291-334.
- Zhu, H.; Wang, P.; Bart, C.** (2014). *Board Processes, Board Strategic Involvement, and Organizational Performance in For-profit and Non-profit Organizations*. In: *Journal of Business Ethics*. 136 (2), S. 311-328.
- Zinkin, J.** (2011). *CHALLENGES IN IMPLEMENTING CORPORATE GOVERNANCE. WHOSE BUSINESS IS IT ANYWAY?* Singapore: John Wiley & Sons. E-Book
- Zinnöcker, L.** (2017). *Corporate Governance für Versicherungen in der Schweiz - Ein Konzept zur internen Ausgestaltung und Umsetzung*. [Dissertation]. St. Gallen: Universität St. Gallen
- Zipperling, M.** (2012). *Einführung: Die interne Corporate Governance im Fokus der Untersuchung*. In: Grundei, J. (Hrsg.) (2012). *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance. Betriebswirtschaftliche und juristische Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, S. 29-58.
- Zöllner, C.** (2007). *Interne Corporate Governance* [Dissertation]. Hamburg: Universität Hamburg

2) Internetquellen

- Brunner, C.** (2019). *Mehr Power im Verwaltungsrat - die Mischung macht den Erfolg aus* [abgefragt am: 10.07.2020]
- Bundesamt für Justiz.** (2021). *Zuständigkeiten Eidg. Amt für das Handelsregister*. Online: <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/wirtschaft/handelsregister/zustaendigkeiten.html> [abgefragt am: 19.07.2021]
- Bundesamt für Statistik.** (2020). *Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse*. Online: <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/13787359/master> [abgefragt am: 11.08.2021]
- Bundesamt für Statistik.** (2019). *Statistik der Unternehmerstruktur STATENT*. Online: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen.assetdetail.9366289.html> [abgefragt am: 12.12.2019]
- Der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.v.** (2020). *VHB-JOURQUAL3*. Online: <https://vhbonline.org/vhb4you/vhb-jourqual/vhb-jourqual-3> [abgefragt am: 02.03.2020]
- Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA.** (2022). *Der verlängerte Arm der FINMA*. Online: <https://www.finma.ch/de/ueberwachung/branchenuebergreifende-themen/pruefwesen/> [abgefragt am: 05.05.2022]
- Frey, U.; Halter, F.; Zellweger, T.** (2004). *BEDEUTUNG UND STRUKTUR VON FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ*. Online: <https://www.alexandria.unisg.ch/1518/> [abgefragt am: 21.06.2021]

- KPMG AG.** (2017). *Enhancing evaluations for boards, committees, and directors*. Online: <https://boardleadership.kpmg.us/content/dam/boardleadership/en/pdf/2017/enhancing-evaluations-for-boards-committees-and-directors-board-perspect.pdf> [abgefragt am: 31.05.2021]
- Laue, J. C.** (2019). *CGO. DAS GOVERNANCE MAGAZIN*. Online: <https://home.kpmg/de/de/home/themen/2019/06/cgo-das-governance-magazin-compliance-6.html> [abgefragt am: 05.04.2020]
- Moneyhouse.** (2021). *Datenquellen*. Online: <https://www.moneyhouse.ch/de/datasources> [abgefragt am: 13.08.2021]
- Staatssekretariat für Wirtschaft.** (2021). *Das SECO - Ein Porträt des Staatssekretariats für Wirtschaft*. Online: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/seco/seco_portraet.html [abgefragt am: 19.07.2021]
- VHB.** (2020). *VHB-JOURQUAL 3*. Online: <https://vhbonline.org/vhb4you/vhb-jourqual/vhb-jourqual-3> [abgefragt am: 24.02.2020]
- von Kyaw, F.; Claßen, M.** (2010). *Change Management - Studie 2010. Business Transformation - Veränderungen erfolgreich gestalten*. Online: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjLqIfgzfnvAhWDCOwKHVaeDm4QFjAFegQICBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.management-coaching.org%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2FChange_Management_Studie_2010_0.pdf%3Flanguage%3Dde&usq=AOvVaw0jEZQ_3HMaC8x2ka10mEfz [abgefragt am: 12.04.2021]

4.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick Forschungsprozess.....	12
Abbildung 2: Three Lines Model (TLM).	78
Abbildung 3: Überblick wesentliche Aspekte des Themenfeldes der CG.	124
Abbildung 4: Samplingprozess.	140
Abbildung 5: Kriterium 1 – Firmenalter.....	143
Abbildung 6: Kriterium 2 – CEO-Duality.	144
Abbildung 7: Kriterium 3 – Anzahl Mitglieder des Verwaltungsrates.	144
Abbildung 8: Kriteriensatz 1 – (KS1).	145
Abbildung 9: Kriteriensatz 2 – (KS2).	146
Abbildung 10: Kriteriensatz 3 – (KS3).	147
Abbildung 11: Umsetzung Kategoriensystem in MAXQDA.	165

Abbildung 12: Beispiel Kategoriendefinition anhand der Kategorie ‚Revision extern (Audit)‘.	166
Abbildung 13: Codierte Segmente zur deduktiv abgeleiteten Kategorie ‚Eigentumsverhältnisse‘. ...	167
Abbildung 14: Ausdifferenzierung der Kategorie ‚Eigentumsverhältnisse‘.	168
Abbildung 15: Auszug aus Zusammenfassungen zu Fällen und Themen.	169
Abbildung 16: Beispielhafte Selektion zwecks Gruppenvergleich mit ‚Summary Explorer‘.	170
Abbildung 17: Ausschnitt der Darstellung aus beispielhafter Selektion mit ‚Summary Explorer‘.	171
Abbildung 18: Empirisch begründete Zusammenhänge/Subkategorien zur Kategorie ‚Eigentumsverhältnisse‘.	178
Abbildung 19: Empirisch begründete Zusammenhänge/Subkategorien zur Kategorie ‚Aktionärsversammlung‘.	181
Abbildung 20: Empirisch begründete Zusammenhänge/Subkategorien zur Kategorie ‚Verwaltungsrat‘.	184
Abbildung 21: Empirisch begründete Zusammenhänge/Subkategorien zur Kategorie ‚Externe Revision‘.	187
Abbildung 22: Empirisch begründete Zusammenhänge/Subkategorien zur Kategorie ‚Ausschüsse‘.	189
Abbildung 23: Empirisch begründete Zusammenhänge/Subkategorien zur Kategorie ‚Geschäftsleitung‘.	192
Abbildung 24: Typologie und Dimensionen für die Ausgestaltung eines CG-Systems.	227
Abbildung 25: Empirisch entdeckte Zusammenhänge zur Verwaltungsratsgrösse.	243
Abbildung 26: Überblick Herleitung Konzeptualisierung.	263
Abbildung 27: Reduzierte Übersichtsgrafik wesentlicher Elemente von CG.	372
Abbildung 28: Ergebnis Kappa bei 100% Codeüberlappung auf Segmentebene.	412

4.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rechtsform nach Unternehmensgrösse im 1. Sektor (Landwirtschaft).	24
Tabelle 2: Rechtsform nach Unternehmensgrösse im 2. Sektor (Industrie).	25
Tabelle 3: Rechtsform nach Unternehmensgrösse im 3. Sektor (Dienstleistungen).	25
Tabelle 4: Varianten qualitativer Inhaltsanalysen.	132
Tabelle 5: Benennung der gebildeten Typen.	219
Tabelle 6: Zuordnung der Fälle hinsichtlich der Nähe bzw. Distanz zum Zentrum der gebildeten Typen.	219
Tabelle 7: Übersicht über Recherche-Output.	350
Tabelle 8: Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen.	352
Tabelle 9: Zuordnung Branchen aus Filter moneyhouse zu sekundärem Wirtschaftssektor.	353
Tabelle 10: Deduktiv abgeleitete Kategorien.	356

Tabelle 11: Entwicklung Interviewleitfaden in Anlehnung an SPSS-Prinzip Schritte 1 bis 2	363
Tabelle 12: Entwicklung Interviewleitfaden in Anlehnung ¹ an SPSS-Prinzip – Schritte 3 bis 4	367
Tabelle 13: Entwicklung Interviewleitfaden.....	371
Tabelle 14: Charakteristische Merkmale der befragten Firmen / Personen.....	408

4.4 Abkürzungsverzeichnis

ABV	Aktionärsbindungsvertrag
AG	Aktiengesellschaft
ASX	Australian Securities Exchange
BfS	Bundesamt für Statistik
BP-	Best Practice im KMU
CA	Combined Assurance
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CG	Corporate Governance
CNED	Connected non-executive Director
e.V.	eingetragener Verein
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EG	Europäische Gemeinschaft
ERFA	Erfahrungsaustausch(-gruppe)
ESG	Einvironmental Social Governance (Berücksichtigung aus Bereichen Umwelt und Soziales)
etc.	et cetera
EUR	Euro
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
ggf.	gegebenenfalls
GL	Geschäftsleitung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IFPM	Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen
IKS	Internes Kontrollsystem
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
LTIP	Long-Term Incentive Plan
OR	Obligationenrecht
P&L	Profit and Loss (Gewinn- und Verlustrechnung resp. Erfolgsrechnung)
QDA	Qualitative Data Analysis
QIA	Qualitative Inhaltsanalyse
resp.	respektive
RMS	Risikomanagementsystem
SJR	Scientific Journal Rankings
SME	Small and medium-sized Enterprises
SOP	Standard Operating Procedure
TLM	Three Lines Model
TLoD	Three Lines of Defence Model
TMT	Top-Management-Team
vgl.	vergleiche
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.
VR	Verwaltungsrat

VRP Verwaltungsratspräsident
z. B. zum Beispiel

5 Danksagung

Ich bedanke mich bei allen, die mich auf diesem intensiven, aber auch lehrreichen Weg begleitet und unterstützt haben.

Der grösste Dank gilt dabei meinem Advisor Herr Prof. Dr. Bernhard Koye, der mir zu jeder Zeit mir wertvollen Ratschlägen zur Seite gestanden ist. Er hat mich zu verschiedensten Gelegenheiten während dem ganzen Forschungsprozess mit wichtigen Impulsen versorgt, welche geprägt waren von Erfahrung, ganzheitlicher und strategischer Sichtweise wie auch Offenheit. Die wertschätzende und respektvolle Zusammenarbeit während der ganzen Zeit hat mich stets inspiriert und wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen.

Ebenfalls gebührt ein besonderer Dank Frau Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner für ihre wertvollen Impulse zu verschiedenen Gelegenheiten.

Für die wertvollen Impulse im Rahmen der Doktorandenkolloquien geht ein grosser Dank auch an Frau Dr. Sandra Schlick.

Auch bedanke ich mich herzlich für den konstruktiven Austausch mit allen Doktorierenden während dieser spannenden Zeit. Ein besonderer Dank für die wertvollen Impulse geht hierbei an Herrn Dr. Herbert Höck, Herrn Dr. Niklas Hirt und Herrn Tibor Stockinger.

Ein grosser Dank richtet sich an alle Expertinnen und Experten, die durch ihre Bereitschaft, für die persönlichen Interviews zur Verfügung zu stehen, den Grundstein für dieses Forschungsvorhaben gelegt haben. Diese können an dieser Stelle nicht persönlich genannt werden, da im Vorfeld die Anonymisierung vereinbart worden war.

Ein weiterer Dank geht an die Herren Prof. Dr. Christoph B. Bühler, LL.M. der rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich, Prof. Dr. Roman Lombriser der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, und Dr. Felix Howald der Verwaltungsrats Management AG, die sich für die fokussierte Befragung im Rahmen des Gestaltungsteils zur Verfügung gestellt haben.

Ein weiter Dank geht an die Firma Moneyhouse – Neue Zürcher Zeitung AG, die mir dankenswerterweise die Datensätze für den Samplingprozess zur Verfügung gestellt hat.

Einen grossen Dank widme ich meiner Ehefrau Melanie und unserer wunderbaren Tochter Joleen Zoey. Sie beide haben mich gestützt und mir viel Verständnis während dieses langen Projekts entgegengebracht.