

Ulrich

Unternehmensführung & Controlling  
Hrsg.: Wolfgang Becker und Jürgen Weber

Corporate Governance  
in mittelständischen Familienunternehmen

## Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen

Corporate Governance ist nicht nur für kapitalmarktorientierte Großunternehmen, sondern auch für mittelständische Familienunternehmen vermehrt ein wichtiges Thema. Patrick Ulrich entwickelt Anforderungen an eine integrierte Corporate Governance-Konzeption. Er spiegelt seine theoretischen Erkenntnisse anhand von 16 Experteninterviews und 16 Fallstudien aus der Unternehmenspraxis wider. Neben einem Corporate Governance-Modell leitet der Autor Handlungsempfehlungen im Sinne eines Code of Best Practice ab, die mittelständischen Familienunternehmen Umsetzungsperspektiven zum State of the Art in Forschung und Praxis zeigen.

### Der Inhalt

- Erklärungstheorien der Corporate Governance
- Anforderungen an eine integrierte Corporate Governance-Konzeption
- Modelltheoretische Sichtweise auf Situation und Corporate Governance
- Status Quo der Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen

### Die Zielgruppen

Dozenten und Studenten der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten strategisches Management, Unternehmensführung, Organisation, Controlling und Compliance; Fach- und Führungskräfte mittelständischer Familienunternehmen sowie deren Berater.

### Der Autor

Dr. Patrick Ulrich promovierte bei Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker am Lehrstuhl für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und ist an diesem Lehrstuhl als wissenschaftlicher Assistent tätig.

Unternehmensführung & Controlling

ISBN 978-3-8349-2385-1



[www.gabler.de](http://www.gabler.de)

RESEARCH

## Geleitwort

Die vorliegende Dissertationsschrift beschäftigt sich mit Fragen der Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen. Zwar ist die Betrachtung dieses Themenfelds in der betriebswirtschaftlichen Diskussion kein neues Phänomen. Es sind jedoch mehrere Forschungslücken erkennbar, die Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen zu einem wissenschaftlich wie praktisch wichtigen Themenbereich machen. Zum einen ist festzustellen, dass die Debatte um Corporate Governance bisher weitestgehend ohne Berücksichtigung des Controlling-Gedankenguts sowie unter Ausschluss moderner, wert(schöpfungs)orientierter Aspekte der Unternehmensführung stattgefunden hat. Zum anderen konzentrieren sich sowohl Theorie als auch Praxis der Corporate Governance noch immer weitgehend auf Probleme kapitalmarktorientierter Großunternehmen. Mittelständische Unternehmen, vor allem jene, die den in Deutschland anzutreffenden gehobenen Mittelstand vertreten, kümmern sich jedoch vermehrt um die Überarbeitung ihrer Corporate Governance.

Vor diesem Hintergrund nimmt sich mein Schüler Patrick Ulrich der Aufgabe der Gestaltung einer ganzheitlich und kybernetisch geprägten Sichtweise auf die Corporate Governance mittelständischer Familienunternehmen an. In diesem Kontext geht er von der in der Literatur nicht häufig zu findenden Überlegung aus, dass auch an Corporate Governance Wirtschaftlichkeitsanforderungen im Sinne von Effizienz- und Effektivitätsüberlegungen angelegt werden müssen. Dies stellt ein in der Betriebswirtschaftslehre in dieser Form noch nicht bearbeitetes Themengebiet dar und leistet einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung ganzheitlicher Theorien und Modelle der Unternehmensführung. Die Modellbildung, die Patrick Ulrich in der vorliegenden Arbeit durchführt, basiert aus methodologischer Perspektive auf einem Gegenstromverfahren, das eine Synthese von empirischen Daten (Induktion) und betriebswirtschaftlichen Theorien (Deduktion) anstrebt. Das Modell von Ulrich beinhaltet zudem zahlreiche theoretische und praktische Konkretisierungen und kann so den Anforderungen einer modernen Realwissenschaft in hohem Maße genügen. Die Untersuchungsergebnisse bereichern die betriebswirtschaftliche Theorie, speziell die Lehre der Unternehmensführung, um einen ganzheitlich geprägten Ansatz der Corporate Governance mittelständischer Familienunternehmen, der sich auf eine themenfeldbezogen als vollständig zu charakterisierende Literaturbasis bezieht.

Nach einer Einführung in das Problemfeld diskutiert der Autor die erforderlichen theoretischen Grundlagen seiner Untersuchung. Hier ordnet er in einem ersten Schritt die zu untersuchenden Unternehmen definitorisch ein. Neben der Charakterisierung des Themenbereichs Unternehmensführung und Controlling, die auf der Lehrmeinung des Erstgutachters basiert, kennzeichnet Patrick Ulrich sowohl aus theoretischer als auch aus empirischer Perspektive die

Besonderheiten von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Familienunternehmen. Eine detaillierte Analyse der Corporate Governance wird vor dem Hintergrund der aktuellen Literatur durchgeführt.

Sowohl aus theoretischer als auch empirischer Perspektive leitet Patrick Ulrich zunächst Anforderungen an eine integrierte Corporate Governance-Konzeption ab und charakterisiert in einem weiteren Schritt die Ausprägungen einzelner Corporate Governance-Mechanismen mittelständischer Familienunternehmen. Hier ergänzt er die Analyse sinnvoll um Teilbereiche der Family Governance. Besonders zu erwähnen ist die Erweiterung der Betrachtungsperspektive der Corporate Governance um Controllingaspekte. Auf diesen Aspekten aufbauend modelliert Patrick Ulrich in einer situativ geprägten Vorgehensweise den Zusammenhang von Komplexität und Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen. Im Sinne einer Dynamisierung des Verständnisses wird die Anpassung von Situation und Corporate Governance treffend als kybernetischer Koordinationsmechanismus interpretiert. Im empirischen Teil der Arbeit stellt Patrick Ulrich den Status Quo der Corporate Governance mittelständischer Familienunternehmen auf Basis von aus 16 Fallstudien gewonnenen Erkenntnissen umfassend dar. Der Leser erhält in diesem Zusammenhang einen bemerkenswert detaillierten Einblick in den Status Quo der Corporate Governance mittelständischer Familienunternehmen.

Die vorliegende Monographie von Patrick Ulrich liefert ein sowohl theoretisch als auch empirisch fundiertes Managementmodell, das den Besonderheiten des Betriebstyps „mittelständisches Familienunternehmen“ adäquat Rechnung trägt und die dringend gebotene Neuorientierung der Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen unterstützt. Durch den starken Praxisbezug, der sich unter anderem in der Befragung von 16 Experten sowie der Analyse von 16 mittelständischen Familienunternehmen zeigt, wird der notwendigen Perspektive der Umsetzbarkeit der Erkenntnisse in die Unternehmenspraxis stets Rechnung getragen.

Ich wünsche diesem Buch daher eine möglichst weite Verbreitung, eine positive Rezeption in akademischen Kreisen sowie eine Beachtung und konsequente Umsetzung der Erkenntnisse in der unternehmerischen Praxis.

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

## Geleitwort

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise wird in der deutschen Öffentlichkeit vermehrt über mögliche Wettbewerbsvorteile von mittelständischen Familienunternehmen diskutiert. Mittelständische Unternehmen bilden einen bedeutenden Teil der deutschen Wirtschaft und sind einem weniger regulierten Umfeld als kapitalmarkt-orientierte Großunternehmen unterworfen, was für sie neben einer größeren unternehmerischen Freiheit jedoch gleichzeitig den Nachteil fehlender Benchmarks im Bereich der Unternehmensführung birgt. Unter dem Begriff der „Corporate Governance“ werden vor allem für Großunternehmen, vermehrt jedoch auch für den Mittelstand Standards einer verantwortungsvollen Unternehmensführung diskutiert.

Herr Ulrich nimmt sich vor diesem Hintergrund der wichtigen Frage der Gestaltung einer situativ adäquaten Corporate Governance für mittelständische Familienunternehmen an. Der Autor geht von der Überzeugung aus, dass sich für die in der Praxis sehr heterogene Gruppe des Mittelstands die Anwendung eines einheitlichen Corporate Governance Kodex nicht eignet. Vielmehr schlägt er ein zweistufiges Vorgehen vor. Neben der Etablierung allgemeiner Corporate Governance-Grundsätze wie Transparenz und der Regelung von Verantwortlichkeiten entwirft Herr Ulrich ein Bewertungsmodell, das es mittelständischen Familienunternehmen ermöglicht, alleine oder unter Anleitung externer Berater die individuelle Corporate Governance auf die Situation des Unternehmens anzupassen. In seiner Analyse widmet sich der Autor sowohl der internen als auch der externen Unternehmensumwelt. Vor allem der Situation der Unternehmerfamilie wird eine hohe Bedeutung beigemessen. Die Ausgestaltung der Corporate Governance untersucht Herr Ulrich in den Bereichen Exekutivgremium (Vorstand/Geschäftsführung), Aufsichtsgremium (Aufsichtsrat/Beirat), Unternehmensführung & Controlling, Anteilseigner- und Gläubigerstruktur, Rechnungslegung, Transparenz und Publizität, Finanzierung, Unternehmenskultur, Corporate Behavior und Anreizmechanismen. Für die Unternehmenspraxis besonders wertvoll ist die Einbeziehung von 16 Unternehmen und 16 Experten aus Wissenschaft und Praxis, die einen hohen Nutzen stiften und zeigen, wie individuelle Good Governance in der Praxis mittelständischer Unternehmen umgesetzt werden kann. Herr Ulrich leitet aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen einen Code of Best Practice der Corporate Governance für mittelständische Familienunternehmen ab, der als generalisiertes Managementmodell für diese Unternehmen eingesetzt werden kann. So leistet der Autor einen wichtigen Beitrag zur Erweiterung der Wissensbasis zur Corporate Governance mittelständischer Familienunternehmen.

Die von der Deloitte & Touche GmbH finanziell unterstützte Arbeit unterstreicht die volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands, als dessen Partner wir

uns verstehen. Die Dissertation fokussiert dabei auf die besonders im nachhaltig und international denkenden Mittelstand wichtigen Fragen der „Corporate Governance“ und „Family Governance“, welche im praktischen Tätigkeitsfeld des Deloitte Center für Corporate Governance ([www.corpgov.deloitte.de](http://www.corpgov.deloitte.de)) liegen. Die Analyse von Herrn Ulrich überzeugt aus wissenschaftlicher und auch praktischer Perspektive insgesamt. Insofern wünschen wir der Arbeit einer hohen Resonanz und weite Verbreitung.

WP/StB Jürgen Reker  
Leiter Deloitte Mittelstandsprogramm

WP/StB/CPA Dr. Claus Buhleier  
Koordinator Deloitte Center für Corporate  
Governance

## Geleitwort

Vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise wurden Familienunternehmen als Lokomotive der Wirtschaft und wichtige Arbeitgeber vermehrt wertgeschätzt. Sie erlebten in der öffentlichen Wahrnehmung eine Renaissance – vor allem in den Medien wurden sie als Kontrapunkt zu den kapitalmarktorientierten Großunternehmen stilisiert, die speziell in der jüngsten Zeit für schlechte Schlagzeilen sorgten.

Aber auch einige Familienunternehmen mussten schmerzliche Skandale hinnehmen. In der Folge wurde der Ruf nach einem einheitlichen Regelwerk zur guten Unternehmensführung laut.

Unter dem Oberbegriff der „Corporate Governance“ werden seit längerer Zeit auch für Familienunternehmen Standards diskutiert, die an die Unternehmensführung und -kontrolle aus Sicht der Öffentlichkeit und relevanter Stakeholder zu richten sind. In der Wissenschaft wurde Familienunternehmen bisher meist eine eher unterentwickelte Corporate Governance attestiert.

Im Fokus der vorliegenden Arbeit von Herrn Ulrich steht der Unternehmenstypus des Familienunternehmens, das von den spezifischen Vor- und Nachteilen des Familienbezuges profitiert.

Der Autor reflektiert die Frage nach der Sinnhaftigkeit eines einheitlichen Corporate Governance Codex für Familienunternehmen und zeigt auf, dass dieser eine unnötige und ungerechtfertigte Beschränkung der unternehmerischen Freiheit darstellte. Herr Ulrich stellt statt dessen ein Lösungsmodell vor, das sich in zwei Stufen aufbaut:

Er spricht sich für die Etablierung allgemeiner Corporate Governance-Grundsätze aus. Die individuelle Ausarbeitung von Corporate Governance-Instrumenten in den Bereichen Vorstand/Geschäftsführung, Aufsichtsrat/Beirat, Unternehmensführung und Controlling, Anteilseigner- und Gläubigerstruktur, Rechnungslegung, Transparenz und Publizität, Finanzierung, Unternehmenskultur, Corporate Behavior und Anreizmechanismen sowie – besonders bedeutsam – Family Governance sollte jedoch für jedes Unternehmen individuell erfolgen.

Für die Praxis besonders wertvoll sind die Interviews mit Unternehmern und Experten aus der Wissenschaft, die eindrucksvoll zeigen, dass Familienunternehmen gerade wegen der Verbindung von Familie und Unternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen deutliche Wettbewerbsvorteile erreichen können. So ist ein Ergebnis dieser Arbeit ein Empfehlungskatalog im Sinne eines „Code of Best Practice der Corporate Governance“ für Familienunternehmen.

Die von der Stiftung Familienunternehmen geförderte Arbeit leistet einen weiteren Beitrag zur Erweiterung der wissenschaftlichen Grundlagenforschung zum Thema Corporate Gover-

nance mit Fokus auf mittelständische Familienunternehmen und bietet gleichzeitig einen hohen unternehmenspraktischen Nutzen.

Stefan Heidbreder  
Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung und Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Zahlreiche Personen haben zum Gelingen der Dissertation beigetragen, denen ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank ausspreche.

An erster Stelle ist dies mein Doktorvater Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, der mich während der gesamten Dissertationszeit inhaltlich und menschlich unterstützt und gefördert hat. Seine wertvollen Anregungen, seine Offenheit für neue Ideen, ein ausgewogenes Verhältnis von fördern und fordern sowie der mir gewährte Freiraum haben mich nicht nur für die weitere wissenschaftliche Arbeit, sondern auch für meinen weiteren Lebensweg tiefgreifend geprägt.

Univ.-Professor Dr. Johann Engelhard danke ich für die trotz seiner Vielzahl an Verpflichtungen äußerst schnelle und keineswegs selbstverständliche Erstellung des Zweitgutachtens sowie seine wertvollen Anmerkungen und Anregungen zur Arbeit. Univ.-Professor Dr. Brigitte Eierle danke ich für die Bereitschaft, als dritte Prüferin der Dissertation zu fungieren und im Bereich der externen Rechnungslegung wichtige aktuelle Themen zu diskutieren.

Weiter danke ich sämtlichen Interviewpartnern aus den Familienunternehmen, die mir trotz ihres engen Zeitkalenders spannende und persönlich anregende Gespräche zu einem interessanten, aber nicht unbedingt konfliktfreien Themenbereich ermöglichten, und mir zusätzlich eine Chance gaben, Einsicht in sensible Dokumente zu nehmen und so ein Gefühl für die Unternehmenspraxis zu entwickeln. Des Weiteren danke ich den interviewten Experten aus Wissenschaft und Praxis, von deren umfangreichem Erfahrungsschatz ich profitieren durfte.

Für vielfältige Unterstützungen im Rahmen des Dissertationsvorhabens und nicht zuletzt die finanzielle Unterstützung der Drucklegung danke ich zunächst der Deloitte & Touche GmbH in Person von Herbert Reiß. Er hat mir in den letzten Jahren immer wieder die Möglichkeiten der Verbindung von Wissenschaft und Praxis aufgezeigt. Weiter gilt mein Dank Jürgen Reker, Dr. Claus Buhleier und Professor Dr. Thomas Edenhofer.

Professor Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes, Stefan Heidbreder und Maria Krenek von der Stiftung Familienunternehmen danke ich für die Bereitschaft, die vorliegende Arbeit in idealer Hinsicht zu fördern.

Ebenfalls danken für Ihre Unterstützung im Rahmen der Dissertation möchte ich Dr. Wolf-Rüdiger Knocke, Johann Reißer, Karin Berndt und Mira Schönherr von der NÜRNBERGER Versicherungsgruppe. Mein tief empfundener persönlicher Dank gilt Bernhard Maatz von SYMBIO CONSULT für seine Hilfeleistungen. Mit seinem Vorbild ist er wahrscheinlich mit



dafür verantwortlich, dass ich den Weg in die Wirtschaftswissenschaften eingeschlagen habe. Weiterer Dank gilt Hans-Bernd Wolberg und Peter Drahtschmidt von der WGZ Bank für die Vermittlung von Kontakten.

Einen äußerst wichtigen inhaltlichen, aber auch emotionalen Anteil an meiner Arbeit haben meine Freunde und Kollegen. In dieser Hinsicht danke ich zunächst Anika Maatz und Alexander Scholz für die mentale Unterstützung und die abwechslungsreichen Stunden in der schwierigen Promotionszeit. Alex danke ich zudem für inhaltliche Anmerkungen und finale Korrekturen meiner Arbeit. Björn Baltzer und Susanne Wendt danke ich in gleicher Weise für Korrekturen und Anregungen zur Dissertation. Jutta Eichhorn danke ich für die stets positive Zusammenarbeit und ihre herzliche Art. Allen Kollegen und Freunden am Lehrstuhl Unternehmensführung und Controlling danke ich für die freundschaftliche Zusammenarbeit, die sich in den Räumen der Feldkirchenstraße, aber auch in Kino und Bamberger Lokalen zeigte.

Besonders danken möchte ich Katharina Schreiweis, ohne deren Unterstützung als studentische Hilfskraft im Rahmen der Auswertung der geführten Interviews sowohl inhaltlicher Anspruch als auch Zeitplan der Untersuchung nicht zu halten gewesen wären. Ebenfalls danken möchte ich Almuth Lange für Hilfen im Rahmen der Endformatierung des Manuskripts.

Stefanie Brich und Stefanie Loyal vom Gabler Verlag danke ich für die vertrauensvolle und unkomplizierte gemeinsame Arbeit am Buchprojekt.

Zuletzt möchte ich jedoch zwei Personengruppen hervorheben, denen ich den größten Dank schulde. Zunächst sind dies meine Eltern Robert und Silvia Ulrich. Sie haben mich auch in den zahlreichen schwierigen Phasen stets unterstützt. Meiner Freundin Miriam danke ich für ihre Liebe, ihr Verständnis und die aufgebrachte Geduld. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Patrick Ulrich

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung der Arbeit .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	7
1.3 Wissenschaftsmethodologische Fundierung der Arbeit .....	10
1.4 Aufbau der Arbeit.....	17
<b>2 Grundlagen</b> .....	<b>19</b>
2.1 Abgrenzung von KMU, Mittelstand und Familienunternehmen .....	19
2.1.1 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) .....	20
2.1.2 Mittelstand.....	24
2.1.3 Familienunternehmen.....	30
2.1.4 Definition im Rahmen der Untersuchung .....	32
2.2 Besonderheiten von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Familienunternehmen .....	39
2.2.1 Wertschöpfung als Maxime wirtschaftlichen Handelns.....	39
2.2.2 Grundlagen von Unternehmensführung und Controlling.....	42
2.2.3 Besonderheiten mittelständischer Familienunternehmen.....	50
2.3 Corporate Governance.....	55
2.3.1 Begriffsdefinition .....	56
2.3.2 Prinzipal-Agent-Theorie als theoretische Grundlage .....	65
2.3.3 Wirkungsweise von Corporate Governance-Mechanismen .....	70
2.3.4 Corporate Governance-Definition im Rahmen der Untersuchung.....	73
2.4 Zwischenergebnis: Thesen zur Analyse und Bewertung der Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen .....	77
<b>3 Anforderungen</b> .....	<b>79</b>
3.1 Theoretisches Framework zur Corporate Governance .....	79
3.1.1 Operationalisierung der Größe Erfolg durch Effizienz und Effektivität.....	79
3.1.2 Zusammenhang von Corporate Governance und Unternehmenserfolg .....	83
3.1.2.1 Analyse der Wirkungsweise.....	83
3.1.2.2 Befunde zur Verbindung von Corporate Governance und Erfolg..	88
3.1.3 Wechselwirkungen zwischen Corporate Governance und Controlling .....	90
3.1.3.1 Gemeinsamer Handlungskontext .....	90
3.1.3.2 Ausgewählte Beispiele .....	91
3.1.3.3 Einordnung in Governance, Risk Management, Compliance (GRC).....	94
3.1.4 Zwischenergebnis: Entwurf eines konzeptionellen Frameworks.....	99
3.2 Konsequenzen für mittelständische Familienunternehmen.....	102

3.2.1	Operationalisierung des theoretischen Frameworks .....	103
3.2.2	Historische Entwicklungslinie in der deutschsprachigen Forschung .....	109
3.2.3	Überblick über Bewertungsansätze für Corporate Governance .....	122
3.2.4	Zwischenergebnis: Hohe Anforderungen an Corporate Governance .....	129
3.3	Elemente der Governance mittelständischer Familienunternehmen .....	130
3.3.1	Rahmenbedingungen .....	133
3.3.2	Family Governance .....	135
3.3.3	Corporate Governance-Mechanismen .....	137
3.3.3.1	Exekutivgremium .....	137
3.3.3.2	Aufsichtsgremium .....	140
3.3.3.3	Unternehmensführung & Controlling .....	144
3.3.3.4	Anteilseigner- und Gläubigerstruktur .....	151
3.3.3.5	Finanzierung .....	156
3.3.3.6	Rechnungslegung, Transparenz & Publizität .....	159
3.3.3.7	Unternehmenskultur, Vertrauen & Corporate Behavior .....	163
3.3.3.8	Anreizmechanismen .....	165
3.4	Zwischenergebnis: Status Quo der Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen .....	167
<b>4</b>	<b>Modell .....</b>	<b>169</b>
4.1	Modelltheoretische Grundlagen .....	170
4.1.1	Steigende Komplexität als Ausgangspunkt der Untersuchung .....	170
4.1.2	Erweiterung der theoretischen Basis um situative Aspekte .....	175
4.1.3	Vorgehensweise der Situations- und Governance-Analyse .....	183
4.2	Situationsanalyse .....	184
4.2.1	Unternehmen .....	185
4.2.1.1	Herkunft .....	186
4.2.1.2	Unternehmensgröße .....	188
4.2.1.3	Rechtsform .....	190
4.2.1.4	Leistungsprogramm .....	192
4.2.1.5	Fertigungstechnologie .....	193
4.2.1.6	Informationstechnologie .....	195
4.2.1.7	Organisation .....	196
4.2.2	Eigentum .....	198
4.2.3	Familie .....	200
4.2.4	Umwelt .....	202
4.2.4.1	Aufgabenumwelt .....	204
4.2.4.2	Domäne .....	204
4.2.4.3	Globale Umwelt .....	204
4.2.5	Gesamtbeurteilung .....	206
4.3	Governance-Analyse .....	207
4.3.1	Theoretische Erweiterungen des Modells .....	208
4.3.2	Operationalisierung und Bewertungsmaßstab der Mechanismen .....	213

---

4.3.3	Gesamtbeurteilung .....	214
4.4	Weitere Analyseschritte .....	214
4.5	Zwischenergebnis: Dynamisches Corporate Governance-Verständnis .....	217
<b>5</b>	<b>Empirische Befunde .....</b>	<b>221</b>
5.1	Untersuchungskonzeption .....	221
5.1.1	Forschungsmethode/Forschungsdesign .....	221
5.1.2	Datenerhebungsmethoden .....	224
5.1.3	Auswahl der Untersuchungsobjekte .....	226
5.1.4	Vorbereitung und Durchführung .....	227
5.1.5	Auswertungsmethode .....	229
5.1.6	Beurteilung des gewählten Vorgehens und Limitationen .....	230
5.2	Charakterisierung der Untersuchungsteilnehmer .....	232
5.3	Allgemeine Fragen zur Corporate Governance .....	234
5.4	Umwelt, Rahmenbedingungen und Komplexität .....	243
5.5	Unternehmerfamilie und Family Governance .....	248
5.6	Corporate Governance-Mechanismen .....	254
5.6.1	Exekutivgremium .....	254
5.6.2	Aufsichtsgremium .....	265
5.6.3	Unternehmensführung & Controlling .....	273
5.6.4	Anteilseigner- und Gläubigerstruktur .....	289
5.6.5	Finanzierung .....	295
5.6.6	Rechnungslegung, Transparenz & Publizität .....	298
5.6.7	Unternehmenskultur, Vertrauen & Corporate Behavior .....	304
5.6.8	Anreizmechanismen .....	308
5.7	Synopse: Implikationen des Corporate Governance-Bewertungsmodells .....	312
<b>6</b>	<b>Code of Best Practice .....</b>	<b>319</b>
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>325</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>331</b>
<b>9</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>407</b>
9.1	Kurzprofile der befragten Experten .....	407
9.2	Interviewleitfaden der Unternehmensgespräche .....	414
9.3	Interviewleitfaden der Expertengespräche .....	420