

Management und Wirtschaft Studien

Band 69

Corporate Governance im Mittelstand

Anforderungen, Besonderheiten, Umsetzung

Von

Markus A. Wesel

ERICH SCHMIDT VERLAG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
Abbildungsverzeichnis.....	XXIX
Tabellenverzeichnis.....	XXXI
Kapitel 1: Einführung in die Untersuchung und Gang der Arbeit	1
A Problemstellung und Hintergründe der aktuellen Corporate-Governance-Debatte	1
B Relevanz des Themas	5
C Bisheriger Stand der Forschung und Zielsetzung der Arbeit.....	6
D Forschungsdesign des qualitativ-empirischen Forschungsansatzes	7
I Forschungsleitende Fragen.....	7
II Unternehmenstypologisierung	8
III Auswahl der Fallstudien anhand von qualitativen und quantitativen Abgrenzungskriterien.....	9
IV Durchführung qualitativer Interviews mit Hilfe eines standardisierten Interviewleitfadens.....	12
V Vergleich der qualitativ-empirischen Forschungsergebnisse mit Literaturquellen und weiteren quantitativen Daten.....	14
E Gang der Arbeit.....	14
Kapitel 2: Corporate Governance und mittelständische Großunternehmen im Fokus der Untersuchung	15
A Mittelstand.....	15
I Begriffsdefinitionen: Fehlen einer einheitlichen Definition	15
1. Evolution des Mittelstandsbegriffs in Deutschland.....	15
2. Mittelstandsdefinitionen in Deutschland	20
2.1 Qualitative Abgrenzungskriterien.....	20
2.1.1 Abgrenzungskriterien nach Naujoks (1975).....	20
2.1.2 Abgrenzungskriterien nach Vetter (2000), Wossidlo (1993) und Pfohl (2006) sowie Hamer (1987) und Kramer (2000).....	24
2.2 Quantitative Abgrenzungskriterien – oder das Problem der Relativität der Unternehmensgröße	26

2.2.1	Bestimmung der Unternehmensgröße mit Hilfe eindimensionaler Ansätze	30
2.2.2	Bestimmung der Unternehmensgröße mit Hilfe mehrdimensionaler Ansätze	31
3.	Mittelstandsdefinitionen von der Europäischen Union	34
4.	Begriffsdefinition des Familienunternehmens	36
5.	Schnittmenge und Unterschiede zwischen den Begriffen „Mittelstand“, „KMU“ und „Familienunternehmen“	41
II	Arbeitsspezifische Definition	43
B	Corporate Governance	48
I	Begriffsdefinitionen: Fehlen einer einheitlichen Definition	48
1.	Vielfältiges Begriffsverständnis von Corporate Governance	48
2.	Deutsches Begriffsverständnis von Corporate Governance als Unternehmensverfassung	51
2.1	Eigentumsverständnis als Grundlage der Unternehmensverfassung	51
2.2	Begriff und Inhalte der Unternehmensverfassung	55
II	Arbeitsspezifische Definition	61
III	Internationaler Systemwettbewerb der vorherrschenden Corporate-Governance-Systeme	62
1.	Pfadabhängigkeit von Corporate-Governance-Systemen am Beispiel der USA und BRD	62
2.	Externes Corporate Governance-Konzept und der Marktmechanismus	66
2.1	Shareholder-Value-Ansatz als Grundlage	66
2.2	Marktmechanismus oder auch Marktmodell genannt	72
2.3	Kritische Würdigung des Marktmodells mit seiner Grundlage des Shareholder-Value-Ansatzes	77
3.	Internes Corporate-Governance-Konzept bei Anteilseignerkonzentration und Gruppenbeziehungen	82
3.1	Stakeholder-Ansatz als Grundlage	82
3.2	Anteilseignerkonzentration und Gruppenbeziehungen im Kontrollmodell	84
3.3	Kritische Würdigung des Kontrollmodells mit seiner Grundlage des Stakeholder-Ansatzes	89
4.	Zusammenfassung	91
V	Deutsches Corporate-Governance-System	95
1.	Systematisierung von Corporate-Governance-Standards ..	97
1.1	Mindeststandards für aufstrebende Nationen	97

1.2	Handlungsempfehlungen der modernen Managementlehre.....	98
1.3	Kapitalmarktorientierte Corporate-Governance-Grundsätze.....	99
2.	Veränderungen im deutschen Corporate-Governance-System.....	100
2.1	Kapitalgesellschaften- und Co-Richtliniengesetz.....	100
2.2	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich.....	101
2.3	Deutscher Corporate Governance Kodex und Transparenz- und Publizitätsgesetz.....	102
2.4	Modernisierung des deutschen Corporate-Governance-Systems im Zuge der Internationalisierung der Rechnungslegung.....	107
2.4.1	Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz und IAS-Verordnung	107
2.4.2	Ergebnisse der Befragungen hinsichtlich der angewandten Rechnungslegungsstandards	108
2.5	10-Punkte-Programm der Bundesregierung zur Stärkung der Unternehmensintegrität und des Anlegerschutzes.....	109
2.6	Aktionsplan der EU-Kommission zur Modernisierung des Gesellschaftsrechts und zur Verbesserung der Corporate Governance	112
2.7	Offenlegung von Jahres- und Konzernabschlüssen nach Einführung des elektronischen Bundesanzeigers und Unternehmensregisters sowie Eintragungen ins Handelsregister nach dessen Digitalisierung	113
2.7.1	Regelungsinhalte	113
2.7.1.1	Elektronischer Bundesanzeiger sowie Unternehmens- und Handelsregister.....	113
2.7.1.2	Einführung des Amtsverfahrens.....	114
2.7.2	Zielsetzungen	115
2.7.3	Steuerliche Folgen der Ordnungsgeldverfügung.....	116
2.7.4	Wesentliche Handlungsoptionen für betroffene Unternehmen	117
2.7.4.1	Vollhafterlösung.....	117
2.7.4.2	Veröffentlichung eines befreienden Konzernabschlusses .	117
2.7.4.3	Generelle Verweigerung der Offenlegung.....	118
2.7.4.4	Sonstige Handlungsalternativen.....	118

	2.7.5	Ergebnisse der Befragungen hinsichtlich der Offenlegung von Jahres- und/oder Konzernabschlüssen	119
	3.	Zusammenfassung.....	119
VI		Veränderungsdruck auf die Corporate Governance von mittelständischen Unternehmen infolge eines globalisierten Marktumfelds	120
	1.	Auswirkungen des globalisierten Marktumfelds auf die Handlungsalternativen mittelständischer Unternehmen	120
	1.1	Globalisierung als Realität	120
	1.2	Direkte und indirekte Globalisierungsbetroffenheit sowie Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen	124
	2.	Handlungsalternativen im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie	128
	2.1	Outsourcing und Offshoring	128
	2.2	Export und Direktinvestitionen.....	130
	2.3	Global Sourcing vs. Going-alone-Strategie	133
	3.	Personalentwicklung im Zuge von Globalisierung und demographischem Wandel.....	134
	3.1	Personal als limitierender Faktor im Rahmen der Internationalisierungsstrategie	134
	3.2	Gründe für die Probleme mittelständischer Unternehmen in der Personalrekrutierung.....	135
	3.3	Demographische Entwicklung und deren Folgen für den Arbeitsmarkt.....	136
	4.	Globalisierungsbetroffenheit mittelständischer Unternehmen aus Sicht der Unternehmer	137
	5.	Zusammenfassung.....	138
	6.	Ergebnisse der Befragungen zu den Auswirkungen der voranschreitenden Globalisierung	139
	6.1	Untersuchungsgruppe 1: 51 bis 250 Mio. € Jahresumsatz	139
	6.2	Untersuchungsgruppe 2: 251 bis 500 Mio. € Jahresumsatz	142
	6.3	Untersuchungsgruppe 3: >500 Mio. € Jahresumsatz.....	143
		Kapitel 3: Unternehmensindividuelle Good Governance als Herausforderung für mittelständische Unternehmen	145
A		Nachhaltiges Wachstum und Rentabilität durch Kontinuität und Unternehmenskultur	145
I		Kontinuität auf der Anteilseigner- und Unternehmensführungsebene	146

	1.	Strategisches Führungskonzept der langfristigen Zielorientierung.....	146
	2.	Dimensionen der Unternehmenskontinuität	149
	3.	Zusammenfassung.....	152
II		Mediation zwischen Gesellschafter-Geschäftsführer und nichtaktivem Gesellschafter	152
	1.	Besondere Gefahrenlage in Familienunternehmen aufgrund divergierender Interessenlagen der Beteiligten ..	152
	2.	Wesentliche Konfliktpotenziale und deren Vermeidung bzw. Lösung	154
	3.	Zusammenfassung.....	158
III		Unternehmenskultur als mitbestimmender Erfolgsfaktor	158
	1.	Begriffsbestimmung von Unternehmenskultur.....	159
	2.	Funktionen der Unternehmenskultur	159
	2.1	Integrationsfunktion.....	159
	2.2	Motivationsfunktion.....	160
	2.3	Koordinationsfunktion	162
	3.	Unternehmensgründer als Träger der Unternehmenskultur im Mittelstand	162
	4.	Folgen der Unternehmenskultur	165
	5.	Zusammenfassung.....	166
IV		Ergebnisse der Befragungen zur Unternehmenskontinuität und Unternehmenskultur	166
	1.	Untersuchungsgruppe 1: 51 bis 250 Mio. € Jahresumsatz	166
	2.	Untersuchungsgruppe 2: 251 bis 500 Mio. € Jahresumsatz	170
	3.	Untersuchungsgruppe 3: >500 Mio. € Jahresumsatz.....	172
B		Unternehmens- und Vermögensnachfolge: Frühzeitig beginnen, den Wandel proaktiv zu gestalten	175
I		Makroökonomische Perspektive: Bestandsaufnahme der Nachfolgesituation im deutschen Mittelstand.....	176
II		Mikroökonomische Perspektive: Rational, sachliche Dimensionen des ganzheitlichen Nachfolgeprozesses	178
	1.	Überlegungen im Vorfeld – oder die Bedeutung einer ganzheitlichen Nachfolgeplanung als strategische Aufgabe für den Unternehmer und seine Familie.....	178
	1.1	Planungsziele.....	179
	1.2	Planungsebenen und -phasen	181
	1.2.1	Planungsebenen.....	182
	1.2.2	Planungsphasen.....	183

1.3	Zusammenfassung.....	186
2.	Derzeitige Rechtsunsicherheit im Erbschaft- und Schenkungssteuerrecht	187
2.1	Rechtspolitische Legitimation der Erbschaft- und Schenkungssteuer sowie die derzeit nicht rechtsformneutrale Besteuerungssystematik von Personen- und Kapitalgesellschaften	187
2.2	Wesentliche Inhalte des Entwurfs zum Unternehmensnachfolgeerleichterungsgesetz.....	189
2.3	Auswirkungen der vom Bundesverfassungsgericht am 31. Januar 2007 bekannt gegebenen Entscheidung zur Verfassungswidrigkeit des Erbschaft- und Schenkungssteuerrechts.....	191
2.4	Zusammenfassung.....	192
3.	Gestaltungsalternativen der Vermögens- und Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung von zivil-, gesellschafts- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen.....	193
3.1	Familieninterne Gestaltungsalternativen	195
3.1.1	Lebzeitige Vermögensübertragung durch vorweggenommene Erbfolge	195
3.1.2	Lebzeitige Vermögensübertragung durch Betriebsaufspaltung.....	197
3.1.3	Lebzeitige Vermögensübertragung durch Gründung einer Familien-Holding.....	201
3.1.4	Vermögensübertragungen durch letztwillige Verfügung in Form des Testaments oder Erbvertrags	201
3.1.5	Wahl des richtigen Güterstands	204
3.2	Familienexterne Gestaltungsalternativen.....	206
3.2.1	Management Buy-out.....	206
3.2.2	Management Buy-in.....	207
3.2.3	Verkauf an strategischen Investor vs. Verkauf an Private-Equity-Investor.....	208
3.2.4	Stiftungslösungen.....	211
3.2.4.1	Steuerlich nichtbegünstigte Familienstiftung	212
3.2.4.2	Steuerlich begünstigte gemeinnützige Stiftung	213
3.2.4.3	Unternehmensverbundene Stiftung und Doppelstiftung ...	214

4.	Nachfolge auf Gesellschafterebene: Aufrechterhaltung des mittelständisch geprägten Charakters des (Familien-) Unternehmens mit Hilfe von gesellschaftsvertraglichen Regelungen.....	215
4.1	Ausgangssituation	215
4.2	Nutzen von Corporate-Governance-Konfliktlösungsmechanismen.....	216
4.2.1	Vererbung von Personengesellschaftsanteilen.....	216
4.2.2	Vererbung von Kapitalgesellschaftsanteilen	218
III	Emotional, psychologische Dimensionen des ganzheitlichen Nachfolgeprozesses	219
1.	Nachfolge auf Unternehmensführungsebene: Objektive Beurteilungskriterien für den Nachfolger	220
1.1	Ausgangssituation	220
1.2	Tatsächliche Rücktrittsbereitschaft des Seniors als Voraussetzung eines geplanten Nachfolgeprozesses.....	220
1.3	Überangebot an potenziellen Nachfolgern.....	222
1.4	Mangel an potenziellen Nachfolgern	222
1.5	Fremdmanager im Spagat zwischen Führen und Dienen ..	223
2.	Nutzen von Corporate-Governance-Strukturen und -Mechanismen.....	227
IV	Zusammenfassung	230
V	Ergebnisse der Befragungen zur Unternehmens- und Vermögensnachfolge.....	231
C	Unternehmensführung und -kontrolle mit Hilfe von betriebswirtschaftlichen Instrumenten	233
I	Unternehmensführung.....	234
1.	Einfluss der Rechtsform auf die formale Ausgestaltung der Unternehmensführung.....	234
2.	Entwicklung von Organisationen und Unternehmen im Rahmen des Lebenszyklus-Konzepts	235
2.1	Entwicklungsphasen von Organisationen und Unternehmen	235
2.2	Organisationales Dilemma	241
2.3	Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen und Managementmodellen.....	243
3.	Organisations- und Führungsstruktur als Einflussgrößen auf den unternehmerischen Entscheidungsprozess.....	244
3.1	Unterscheidung zwischen inhabergeführten und managergeführten Unternehmen.....	246

3.2	Entscheidungsprozess	250
3.3	Optimale Organisations- und Führungsstruktur	253
3.4	Zusammenfassung.....	254
4.	Managementinformationssystem als Grundlage der Unternehmensführung.....	254
4.1	Informationssysteme als Teil des Controllings.....	254
4.2	Informationsquellen	256
4.2.1	Operatives und strategisches Controlling	256
4.2.2	Cashflow-Rechnung.....	258
4.2.3	Finanz- und Rechnungswesen.....	258
4.3	Zweckmäßigkeit einer IFRS-Umstellung für mittelständische Unternehmen zur Annäherung der internen Berichterstattung an das externe Rechnungswesen	259
4.4	Sinnhaftigkeit eines Managementinformationssystems.....	262
4.5	EDV-gestützte Informationssysteme	263
5.	Ausgestaltungsformen der Mitarbeiterbeteiligung	264
5.1	Kapitalbeteiligung vs. Erfolgsbeteiligung von Arbeitnehmern.....	264
5.2	Finanzwirtschaftliche und personalwirtschaftliche Sinnhaftigkeit von breit angelegten Mitarbeiterkapitalbeteiligungen im Mittelstand unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sowie des hiermit verbundenen Anlage- und Beschäftigungsrisikos	266
5.2.1	Verbesserung der Eigenkapitalstruktur sowie Liquidität des Unternehmens	266
5.2.2	Stärkung der Mitarbeitermotivation aufgrund höherer Identifikation mit dem Unternehmen unter Berücksichtigung der Anforderungen an Anreizsysteme ..	267
5.3	Konsequenzen für die Mitarbeiterbeteiligung	269
6.	Zusammenfassung.....	270
7.	Ergebnisse der Befragungen zur Organisationsstruktur, Unternehmensplanung und -steuerung sowie zur etwaig vorhandenen Mitarbeiterbeteiligung.....	271
7.1	Untersuchungsgruppe 1: 51 bis 250 Mio. € Jahresumsatz	271
7.1.1	Organisationsstruktur	271
7.1.2	Unternehmensplanung und -steuerung	271
7.1.3	Mitarbeiterbeteiligung.....	275

7.2	Untersuchungsgruppe 1: 251 bis 500 Mio. €	
	Jahresumsatz	276
7.2.1	Organisationsstruktur	276
7.2.2	Unternehmensplanung und -steuerung	276
7.2.3	Mitarbeiterbeteiligung.....	277
7.3	Untersuchungsgruppe 1: >500 Mio. € Jahresumsatz.....	278
7.3.1	Organisationsstruktur	278
7.3.2	Unternehmensplanung und -steuerung	278
7.3.3	Mitarbeiterbeteiligung.....	279
II	Unternehmenskontrolle	279
1.	Risikomanagementsystem im Zuge des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich	280
1.1	Definitionen.....	280
1.1.1	Risiko	280
1.1.2	Risikofrühwarn- bzw. Risikofrüherkennungssystem.....	281
1.1.3	Risikomanagementsystem.....	283
1.2	Notwendigkeit für die Einrichtung eines adäquaten Risikofrüherkennungssystems in mittelständischen Großunternehmen.....	284
1.3	Aufbau und wesentliche Inhalte.....	288
1.3.1	Risikomanagement als Teil des Controllings	288
1.3.2	Identifizierung, Analyse und Bewertung relevanter Risiken durch Risikofrüherkennungssysteme.....	291
1.3.2.1	Risikostrategie als Ausgangspunkt	291
1.3.2.2	Durchführung einer Risikoinventur im Rahmen der Risikoidentifikation.....	292
1.3.2.3	Erstellung eines Risikoinventars im Rahmen der Risikoanalyse	296
1.3.2.4	Brutto- und Netto-Risikobewertung sowie Risikokommunikation.....	297
1.3.3	Risikobewältigung bzw. -steuerung als Teil des Risikomanagementsystems	300
1.3.4	Internes Überwachungssystem als Teil des Risikomanagementsystems	301
1.3.5	Zusammenfassung.....	303
2.	Nutzen eines fakultativen Beirats	304
2.1	Fakultativer Beirat im Gesellschaftsrecht.....	304
2.1.1	Schuldrechtlicher vs. gesellschaftsvertraglicher Beirat.....	304
2.1.2	Zuständigkeitsverlagerung zulasten der Gesellschafter – verdrängende oder konkurrierende Kompetenz.....	307

2.1.3	Zuständigkeitsverlagerung zulasten der Geschäftsführer – Selbstorganschaft vs. Fremdorganschaft	310
2.2	Mögliche Funktionen bzw. Kompetenzen eines fakultativen Beirats	312
2.2.1	Beratung der Geschäftsführung	313
2.2.2	Überwachung und Kontrolle der Geschäftsführung	314
2.2.3	Streitschlichter und Mittler der Gesellschafterinteressen sowie im Fall der Geschäftsführung	318
2.2.4	Beirat als Instrument zur Erfüllung verschiedener anderer Funktionen	319
2.3	Mitglieder des Beirats	320
2.3.1	Entsenderechte vs. Eintrittsrechte	320
2.3.2	Fachliche sowie persönliche Voraussetzungen.....	322
2.4	Innere Ordnung des Beirats.....	327
2.4.1	Vergütung.....	327
2.4.2	Amtsdauer und Anzahl von Mitgliedern sowie Abstimmungsprozess	328
2.4.3	Auswirkungen der Regelung des § 52 Abs. 1 GmbHG sowie Vereinbarung über Geheimhaltungs- bzw. Verschwiegenheitspflichten und Wettbewerbsverbot	329
2.5	Haftung der Beiratsmitglieder.....	330
2.6	Zusammenfassung.....	331
3.	Zusammenfassung.....	331
4.	Ergebnisse der Befragungen zum Risikomanagementsystem und einem etwaig vorhandenen Beirat	332
4.1	Untersuchungsgruppe 1: 51 bis 250 Mio. € Jahresumsatz	332
4.1.1	Risikomanagementsystem.....	332
4.1.2	Beirat	332
4.2	Untersuchungsgruppe 2: 251 bis 500 Mio. € Jahresumsatz	334
4.2.1	Risikomanagementsystem.....	334
4.2.2	Beirat	335
4.3	Untersuchungsgruppe 3: >500 Mio. € Jahresumsatz.....	336
4.3.1	Risikomanagementsystem.....	336
4.3.2	Beirat	336

D	Nachhaltige Erwirtschaftung lebensfähiger Renditen im Zuge des Wandels der Unternehmensfinanzierung	337
I	Struktur des deutschen Finanzsystems: Vorherrschendes Universalbankensystem und derzeit noch im Vergleich zu internationalen Finanzmärkten Vorhandensein unterentwickelter Wertpapiermärkte	338
	1. Historie	338
	2. Anstieg des Private-Equity- und M&A-Volumens sowie Zunahme an feindlichen Übernahmen	343
	3. Zugangsmöglichkeiten für mittelständische Großunternehmen zum Kapitalmarkt.....	345
	4. Eigenkapitalquoten deutscher Unternehmen	346
	5. Zusammenfassung.....	348
II	Einflussfaktoren sowie Bestandteile der Unternehmensfinanzierung	349
	1. Stellenwert der Finanzierungsstrategie für die Unternehmensentwicklung.....	349
	2. Ausgestaltung der Innen- und Außenfinanzierung im Zuge der Nutzung alternativer Finanzierungsinstrumente	350
	2.1 Asset-Backed-Finanzierung	354
	2.2 Mezzanine-Finanzierung.....	356
	2.2.1 Partiarisches Darlehen.....	360
	2.2.2 Stille Beteiligung.....	361
	2.2.3 Genussscheine	361
	2.2.4 Zusammenfassung.....	362
	2.3 Kreditsubstitute	363
	2.3.1 Factoring	363
	2.3.2 Leasing	365
	2.4 Patentverbriefung.....	368
	3. Eignerstruktur und Rechtsform als Einflussgrößen auf Art und Umfang der Kapitalbeschaffung.....	369
	3.1 Geringe Fungibilität von Geschäftsanteilen erschwert die Akquisition von neuem Eigenkapital.....	369
	3.2 Ausschüttungs- und Entnahmeinteressen der Gesellschafter vs. Thesaurierungsinteressen der Gesellschaft	370
	3.3 Voraussetzungen und Alternativen zur Akquisition von Eigenkapital.....	371
	4. Zusammenfassung.....	373

III	Kreditvergabe in Zeiten von Basel II	374
1.	Jahresabschlussanalyse aus Sicht der Banken unter dem Aspekt der Kreditvergabe	374
1.1	Drei Fragen im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung von Unternehmen	374
1.2	Statische und dynamische Liquiditätsanalyse sowie Rentabilitätsanalysen als wesentliche Grundlage der Finanzierungsentscheidung	375
1.3	Befolgung betriebswirtschaftlichen Grundregeln als Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg	376
2.	Wesentliche Änderungen durch Basel II im Hinblick auf die Praxis der Kreditvergabe von Banken	380
2.1	Wesentliche Änderungen durch Basel II	380
2.1.1	Historie	380
2.1.2	Risikobemessung von Krediten nach Basel I	382
2.1.3	Risikobemessung von Krediten nach Basel II	384
2.1.3.1	Säule I: Minimal Capital Requirement	385
2.1.3.2	Säule II: Supervisory Review Process	389
2.1.3.3	Säule III: Market Discipline	390
2.2	Ratings als wesentliche Grundlage der Bonitätsbeurteilung von Unternehmen	390
2.2.1	Definition und Funktion des Rating-Prozesses	390
2.2.2	Inhalt des Rating-Prozesses	391
2.3	Auswirkungen von Basel II auf den Mittelstand	393
2.3.1	Empirische Ergebnisse zu den Auswirkungen von Basel II auf die Kreditvergabe und -konditionen	394
2.3.2	Kommunikationsprozess zwischen Banken und Unternehmen für Kreditausreichung wesentlich	397
2.3.3	Differenzierung zwischen Darlehen an KMU und Großunternehmen	400
3.	Erfahrungen mit Bankenkonsolidierungen und deren Auswirkungen auf die Unternehmensfinanzierung	400
4.	Zusammenfassung	401
IV	Ergebnisse der Befragungen zur Bedeutung von wirtschaftlichen Kennzahlen (-systemen) sowie der Struktur und der Ausgestaltung der Unternehmensfinanzierung	402
1.	Untersuchungsgruppe 1: 51 bis 250 Mio. € Jahresumsatz	403
2.	Untersuchungsgruppe 2: 251 bis 500 Mio. € Jahresumsatz	406
3.	Untersuchungsgruppe 3: >500 Mio. € Jahresumsatz	407

Kapitel 4: Resümee und Kernaussagen der Arbeit.....	411
Literaturverzeichnis	415
Stichwortverzeichnis.....	459