

Controlling und finanzielle Führung in Familienunternehmen

Martin R. W. Hiebl

Institut für Controlling und Consulting, Johannes Kepler Universität Linz

Management Summary

Familienunternehmen dominieren sowohl die österreichische als auch die internationale Unternehmenslandschaft. Gleichzeitig weisen sie auch spezifische Charakteristika auf, die verhindern, dass Forschungsergebnisse, welche für Nicht-Familienunternehmen erbracht wurden, schlicht auf Familienunternehmen übertragbar wären. Dies gilt auch für Controlling und finanzielle Führung in Familienunternehmen. Aus diesem Grund hat sich das Institut für Controlling und Consulting vor einigen Jahren zum Ziel gesetzt, die Ausgestaltung des Controllings in Familienunternehmen sowie angrenzende Forschungsbereiche näher zu analysieren. Dieser Beitrag stellt die relevantesten bisherigen Ergebnisse dieser Forschungsanstrengungen vor und beleuchtet offene Fragen und weitere lohnenswerte Forschungsfelder.

1. Einleitung

Sowohl für die internationale als auch die deutschsprachige Unternehmenslandschaft belegen Statistiken eindeutig, dass der Großteil der jeweiligen Unternehmen als familiengeführt bzw. -dominiert angesehen werden kann.¹ Obgleich für Österreich oder Oberösterreich bis dato keine vergleichbar belastbaren Zahlen zum Anteil von Familienunternehmen an der Gesamtzahl der Unternehmen verfügbar sind, deuten einzelne Studienergebnisse² darauf hin, dass auch für (Ober)österreich eine Annahme des Familienunternehmensanteils mit mindestens 70-80% nicht zu hoch gegriffen sein sollte. Vor dem Hintergrund dieser enormen ökonomischen Bedeutung von Familienunternehmen für die internati-

¹ Vgl. IFERA (2003), S. 237; Hiebl (2012b), S. 184.

² Vgl. Fröhlich (1995), S. 115; Hasch et al. (2000), S. 62; Feldbauer-Durstmüller/Wimmer/Duller (2007), S. 433; Frank et al. (2011), S. 114.

onale und (ober)österreichische Wirtschaft erscheint es überraschend, dass die betriebswirtschaftliche Forschung lange Zeit die Ergründung der besonderen Eigenschaften und Herausforderungen von bzw. für Familienunternehmen außer Acht gelassen hat. Erst in den letzten 10-20 Jahren ist in der internationalen Forschung ein deutlich gestiegenes Interesse an Familienunternehmen zu beobachten.³

Ebenso wie die Erforschung allgemeiner Charakteristika von Familienunternehmen wenig Beachtung fand, wurde auch der Analyse der Spezifika von Controlling und der finanziellen Führung in Familienunternehmen wenig Augenmerk in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung beigemessen. Vor dem Hintergrund dieser größeren Forschungslücke und der hohen Bedeutung von Familienunternehmen für die regionale (ober)österreichische Wirtschaft hat es sich das Institut für Controlling und Consulting in Zusammenarbeit mit einer Reihe von Kooperationspartnern⁴ daher vor einigen Jahren zum Ziel gesetzt, die Besonderheiten von Controlling und finanzieller Führung in bzw. von Familienunternehmen sowie angrenzende Themen näher zu untersuchen. Aus diesem ursprünglichen Ansinnen ist mittlerweile einer der bedeutendsten Forschungsschwerpunkte unseres Instituts erwachsen. In diesem Beitrag sollen die bisherigen Forschungsleistungen unseres Instituts zum Thema „Controlling und finanzielle Führung in Familienunternehmen“ veranschaulicht, so einem breiteren Publikum zugänglich gemacht und zukünftige Schlagrichtungen skizziert werden. Innerhalb der Forschung zum Controlling in Familienunternehmen an unserem Institut lassen sich wiederum zwei größere Sub-Schwerpunkte abgrenzen, anhand welcher auch die restlichen Abschnitte dieses Beitrags gegliedert sind: Controlling-Einsatz in Familienunternehmen sowie Finanz- und Rechnungswesenpersonal in Familienunternehmen.

³ Vgl. Bird et al. (2002), S. 337 ff.; Gedajlovic et al. (2012), S. 1010.

⁴ An Kooperationspartnern sind hier insbesondere die JKU-Institute für angewandte Statistik (in Person von a.Univ.-Prof. Dr. Christine Duller), für betriebliche Finanzwirtschaft (o.Univ.-Prof. Dr. Helmut Pernsteiner), für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung (Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer), für betriebswirtschaftliche Steuerlehre (Univ.-Prof. Dr. Michael Tumpel) sowie für Unternehmensrechnung und Wirtschaftsprüfung (Univ.-Prof. Dr. Roman Rohatschek) zu nennen. Ferner wurden weitere Forschungsarbeiten in Kooperation mit Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Becker und Dr. Patrick Ulrich (Otto-Friedrich-Universität Bamberg), a.Univ.-Prof. Dr. Herbert Neubauer (Wirtschaftsuniversität Wien), Prof. (FH) Dr. Christine Mitter (Fachhochschule Salzburg), Prof. Dr. Sascha Kraus (Universitäten St. Gallen und Liechtenstein) sowie Dr. Martin Quinn (Dublin City University) erstellt.

2. Controlling-Einsatz in Familienunternehmen

2.1 Controlling-Instrumente in Familienunternehmen

Eine Reihe von Forschungsarbeiten unseres Instituts ging – mit unterschiedlichen Fokussierungen – der prinzipiellen Frage nach, ob sich Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen bezüglich der Nutzung operativer und strategischer Controlling-Instrumente unterscheiden. Die bisherigen Ergebnisse machen klar, dass der Unternehmenstypus (Status als Familien- bzw. Nicht-Familienunternehmen) durchaus einen Einfluss auf die Nutzung von Controlling-Instrumenten zu haben scheint, dass die Relevanz dieses Einflusses allerdings in Abhängigkeit weiterer Kontextfaktoren deutlich variiert.

Wie in Abbildung 1 exemplarisch für strategische Controlling-Instrumente dargestellt, zeigen die Ergebnisse im Allgemeinen, dass Familienunternehmen weniger operative und strategische Controlling-Instrumente anwenden als die Gruppe der Nicht-Familienunternehmen.⁵ Als möglicher Grund hierfür wird in der Literatur einerseits eine allgemein geringere Professionalität von Familien gegenüber Nicht-Familienunternehmen genannt.⁶ Andererseits wird argumentiert, dass Familienunternehmen deshalb weniger Controlling-Instrumente einsetzen als Nicht-Familienunternehmen, weil sie aufgrund der familienzentrierten Führung und des einhergehenden Vertrauensverhältnisses im Unternehmen weniger Kontrollmechanismen (wozu auch Controlling-Instrumente gezählt werden können) benötigen als vergleichbare Nicht-Familienunternehmen.⁷

⁵ Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Duller/Greiling (2012), S. 34; Feldbauer-Durstmüller et al. (2012), S. 410 f.; Neubauer et al. (2012), S. 52 f.; Payer-Langthaler/Duller/Feldbauer-Durstmüller (2012), S. 46.

⁶ Diese Vermutung liegt die – nicht unumstrittene – Annahme zugrunde, dass die Nutzung von Controlling- und sonstigen betriebswirtschaftlichen Instrumenten einen Ausdruck von „Professionalität“ darstellt, vgl. Posch/Speckbacher (2012), S. 6 ff.

⁷ Vgl. Speckbacher/Wentges (2012), S. 36 ff.; Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013b), S. 126 ff.

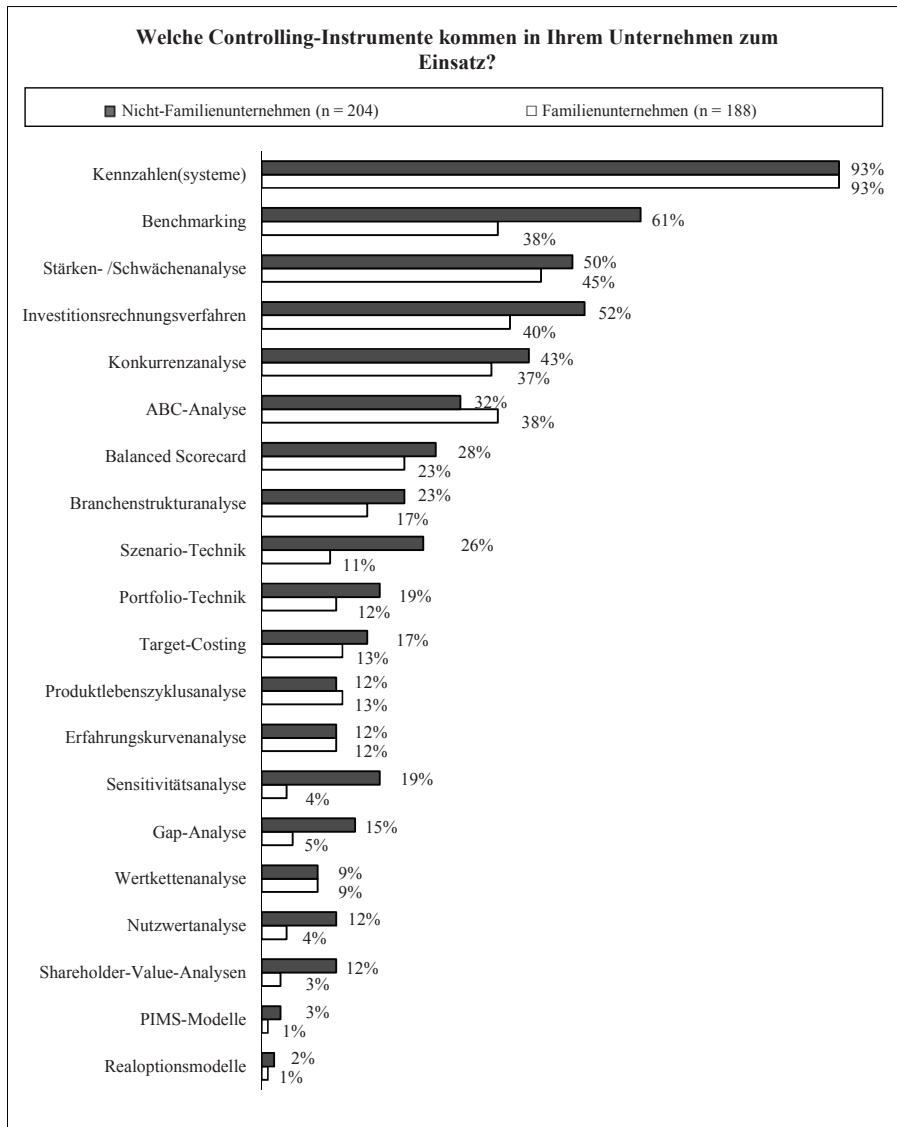


Abb. 1: Einsatz von strategischen Controlling-Instrumenten in österreichischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen
 [Quelle: in Anlehnung an Feldbauer-Durstmüller et al. (2010), S. 16]

Bei genauerer Betrachtung wird jedoch klar, dass der Befund „Familienunternehmen setzen weniger Controlling-Instrumente ein“ vor allem für mittlere

Familienunternehmen gilt – bei dieser Größenklasse zeigen Familienunternehmen eine deutlich geringere Nutzung von Controlling-Instrumenten. Vergleicht man hingegen große Familien- mit großen Nicht-Familienunternehmen, sind kaum mehr signifikante Unterschiede hinsichtlich der Nutzung von operativen und strategischen Controlling-Instrumenten zu eruieren.⁸ Offenbar holen also Familienunternehmen mit zunehmender Größe ihren Rückstand gegenüber Nicht-Familienunternehmen in Puncto Nutzung von Controlling-Instrumenten auf. Eine mögliche Begründung hierfür mag in der Tatsache liegen, dass ab einer gewissen Unternehmensgröße die Komplexität im Unternehmen einfach zu groß wird und dann auch Familienunternehmen – trotz sehr sparsamen Einsatzes von Ressourcen – Controlling-Instrumente zur Steuerung des dann komplexeren Unternehmens (in höherem Maße) einsetzen.⁹

Eine vergleichende Analyse des Einflusses der Unternehmensgröße und des Status als Familienunternehmen macht zudem klar, dass der Unternehmenstyp – also die Unterscheidung zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen – zwar einen entscheidenden Einfluss auf die Nutzung von Controlling-Instrumenten zeigt, dass aber die Unternehmensgröße einen noch stärkeren Einfluss auf die Nutzung von Controlling-Instrumenten hat – große Unternehmen nutzen deutlich mehr Controlling-Instrumente als mittelgroße.¹⁰

Des Weiteren konnte durch Studien des Instituts für Controlling und Consulting gezeigt werden, dass das Vorhandensein von familienfremden Managern in Familienunternehmen auch einen positiven Einfluss auf die stärkere Nutzung von Controlling-Instrumenten in Familienunternehmen hat.¹¹ Dies kann einerseits dadurch erklärt werden, dass von (neu eingestellten) familienfremden Managern oftmals eine Professionalisierung des Familienunternehmens verlangt wird, wozu auch der Auf- bzw. Ausbau von Controlling-Instrumenten zählt.¹² Andererseits können Controlling-Instrumente auch zur Überwachung und Leistungsmessung von familienfremden Managern eingesetzt werden, was ebenfalls den festgestellten Zusammenhang zwischen der höheren Nutzung von Controlling-Instrumenten beim Vorhandensein von Fremdmanagern erklären würde.¹³ Kein Einfluss auf die Nutzung von Controlling-Instrumenten konnte hingegen der Generation des Familienunternehmens attestiert werden; es scheint

⁸ Vgl. Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013b), S. 138 ff.

⁹ Vgl. Hiebl et al. (2012), S. 425.

¹⁰ Vgl. Feldbauer-Durstmüller et al. (2012), S. 412; Neubauer et al. (2012), S. 54.

¹¹ Vgl. Mitter/Duller/Feldbauer-Durstmüller (2012), S. 61 f.

¹² Vgl. Songini (2006), S. 272 ff.; Hiebl (2013c), S. 81.

¹³ Vgl. Hiebl (2013c), S. 82.

also, als würden Familienunternehmen unabhängig von der Generation weniger Controlling-Instrumente einsetzen als Nicht-Familienunternehmen.¹⁴

2.2 Controlling-Organisation in Familienunternehmen

Wie in Abbildung 2 auf Basis von Daten aus Österreich und Bayern veranschaulicht, zeigte auch die Analyse der Controlling-Organisation durch mehrere Studien unseres Instituts – ähnlich wie beim Einsatz von Controlling-Instrumenten – dass Familienunternehmen in der Regel weniger eigenständige Controlling-Abteilungen einrichten als Nicht-Familienunternehmen.¹⁵ Wiederrum gilt dieser Befund in erster Linie für mittelgroße Familienunternehmen und nur in geringerem Maße für große Familienunternehmen.¹⁶

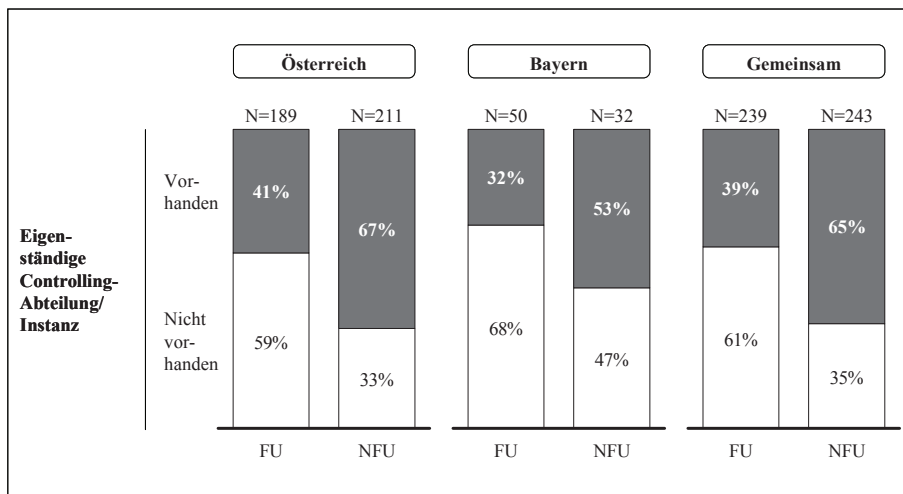


Abb. 2: Vorhandensein einer eigenständigen Controlling-Abteilung-/Instanz in Familien- (FU) und Nicht-Familienunternehmen (NFU)

[Quelle: Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013a), S. 98]

Vor allem mittelgroße Familienunternehmen scheinen also weniger häufig als vergleichbare Nicht-Familienunternehmen die Etablierung einer eigenen Organisationseinheit im Unternehmen, die sich auf Controlling-Agenden kon-

¹⁴ Vgl. Duller/Feldbauer-Durstmüller/Mitter (2011), S. 39 ff.

¹⁵ Vgl. Hiebl et al. (2012), S. 418; Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013a), S. 98.

¹⁶ Vgl. Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013b), S. 138.

zentriert, für notwendig zu erachten. Konsequenterweise zeigt sich daher, dass Controlling-Agenden in Familienunternehmen häufiger als in Nicht-Familienunternehmen von der Unternehmensleitung selbst, von der Buchhaltung oder – wie durch Abbildung 3 illustriert – von externen Dienstleistern (wie Steuer- oder Unternehmensberatern) übernommen werden.¹⁷

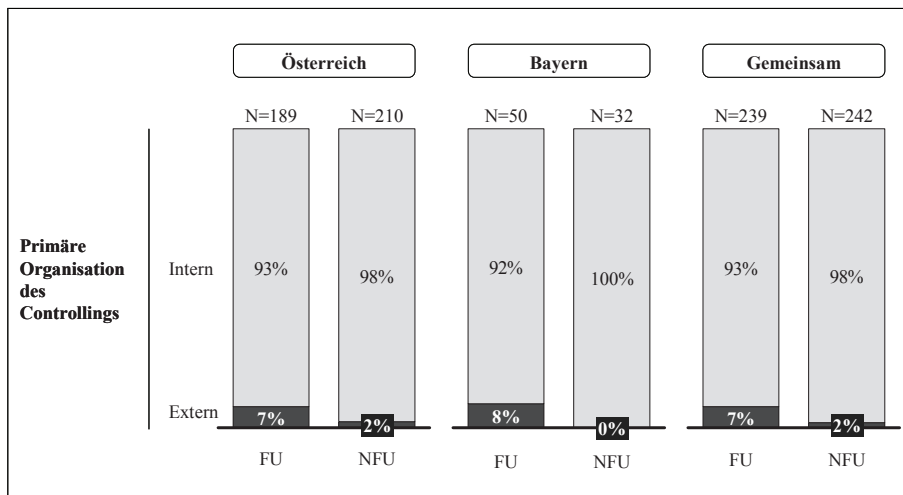


Abb. 3: Interne und externe Organisation des Controllings in Familien- (FU) und Nicht-Familienunternehmen (NFU)
 [Quelle: in Anlehnung an Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013a), S. 96]

Ferner konnte auch erhoben werden (siehe Abbildung 4), dass die Zusammensetzung des Geschäftsleitungsorgans (je nach Rechtsform Geschäftsführung oder Vorstand) auch einen Einfluss auf die Etablierung eigenständiger Controlling-Abteilungen in Familienunternehmen zu haben scheint. So zeigte sich, dass in Familienunternehmen mit mindestens einem Nicht-Familienmitglied im Geschäftsleitungsgremium deutlich häufiger eigenständige Controlling-Abteilungen anzutreffen sind als in Familienunternehmen, die rein von Familienmitgliedern geleitet werden.¹⁸ Wiederum kann als Erklärung hierfür auf die oben genannten Gründe der Professionalisierung von Familienunternehmen bzw. alternativ auf die Kontrolle von Fremdmanagern durch Controlling verwiesen werden.

¹⁷ Vgl. Hiebl et al. (2012), S. 418 f.

¹⁸ Vgl. Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013a), S. 100 ff.

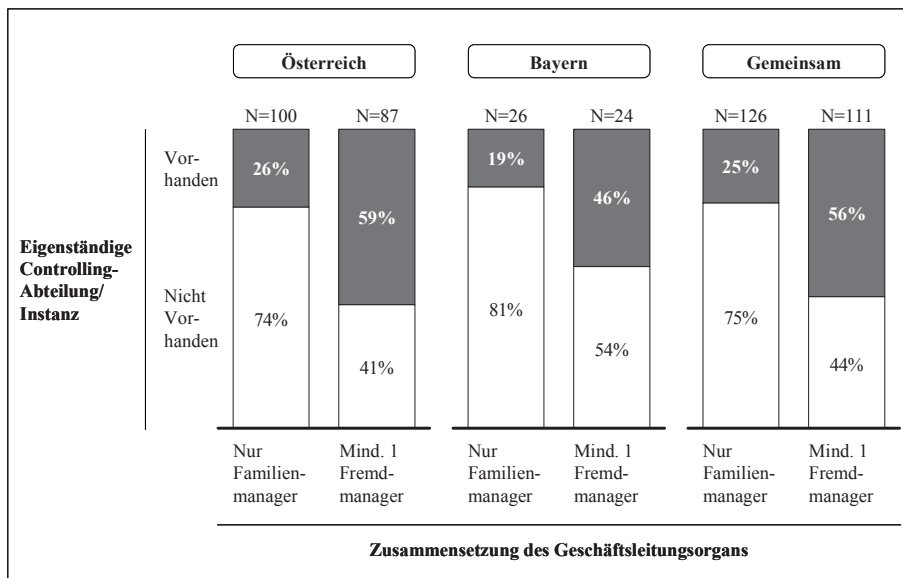


Abb. 4: Vorhandensein einer eigenständigen Controlling-Abteilung-/Instanz in Familienunternehmen in Abhängigkeit der Zusammensetzung des Geschäftsleitungsorgans
 [Quelle: Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013a), S. 101]

Neben der Frage der (Nicht-)Institutionalisierung von eigenständigen Controlling-Instanzen in Familienunternehmen wurde auch der Frage nachgegangen, wie diese hierarchisch verankert sind. Hier zeigte sich, wie in Abbildung 5 ersichtlich, dass Controlling-Abteilungen in Familienunternehmen häufiger in der ersten Hierarchieebene verankert sind als in Nicht-Familienunternehmen. Dies ist wahrscheinlich damit zu erklären, dass wenn sich Familienunternehmen zur Etablierung einer Controlling-Abteilung entschließen, diese zunächst in Personalunion von einem Mitglied des Geschäftsleitungsorgans leiten lassen und hierfür nicht eine separate Controlling-Leitungsposition schaffen.¹⁹

¹⁹ Vgl. Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013a), S. 103 f.

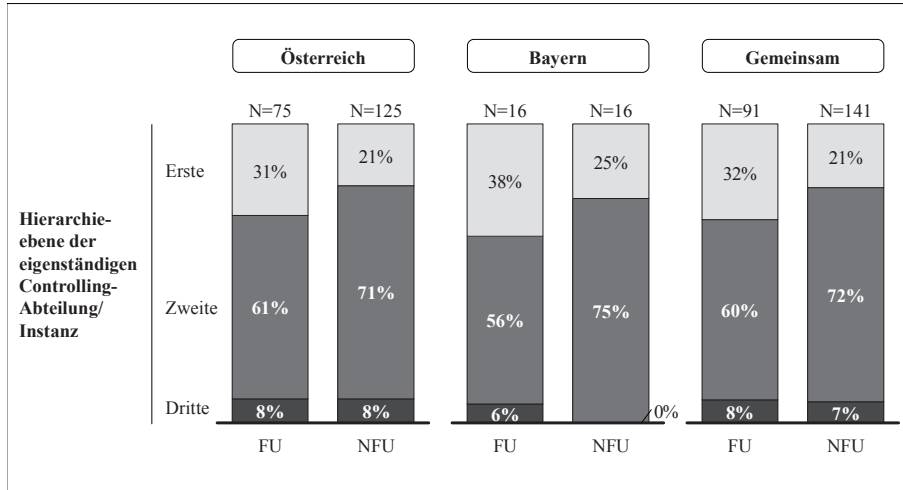


Abb. 5: Hierarchieebene von eigenständigen Controlling-Abteilungen-/Instanzen in Familien- (FU) und Nicht-Familienunternehmen (NFU)
 [Quelle: Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013a), S. 104]

3. Finanz- und Rechnungswesenpersonal in Familienunternehmen

3.1 Familienfremde Chief Financial Officers in Familienunternehmen

Die Position des Chief Financial Officers (CFO)²⁰ ist in Familienunternehmen häufig jene Position, für die erstmals familienfremde Manager rekrutiert werden,²¹ da CFOs für ihre Funktionsausübung in der Regel sehr spezifisches Wissen benötigen und dieses Wissen Mitgliedern der Unternehmerfamilie oftmals fehlt.²² Gleichzeitig stellen Familienunternehmen Anforderungen an Fremdmanager, die teilweise stark von Anforderungen in Nicht-

²⁰ Hierunter ist jene Position im Unternehmen zu verstehen, welche sich für die Funktionen Rechnungslegung, Controlling und Finanzierung verantwortlich zeigt (vgl. Mian (2001), S. 144 f.; Becker et al. (2011), S. 21). Im deutschsprachigen Raum sind daher unter dem Sammelbegriff „CFO“ auch Positionsbezeichnungen wie „Finanzvorstand“, „Kaufmännischer Geschäftsführer“ oder „Kaufmännischer Leiter“ subsumierbar, solange die Positionsinhaber zumindest die drei zuvor genannten Funktionen verantworten (vgl. Becker/Ulrich (2012), S. 80; Hiebl (2012a), S. 25).

²¹ Vgl. Jeuschede (1998), S. 768 ff.; Filbeck/Lee (2000), S. 204.

²² Vgl. Gurd/Thomas (2012), S. 297 ff.

Familienunternehmen abweichen können – so ist etwa in Familienunternehmen häufiger eine Langfristorientierung des Managements gefragt als in Nicht-Familienunternehmen.²³

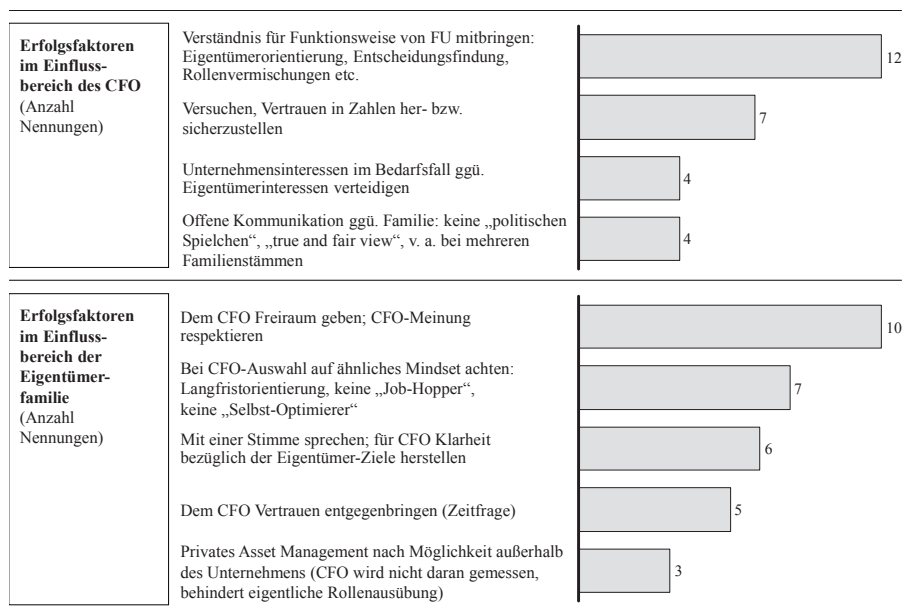


Abb. 6: Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Fremdmanager-CFO und Unternehmerfamilie in Familienunternehmen [Quelle: in Anlehnung an Hiebl (2012a), S. 176 ff.²⁴]

Unser Institut ging daher der Frage nach, ob und inwiefern auch für familienfremde CFOs in Familienunternehmen andere Anforderungen gelten als in Nicht-Familienunternehmen und wie sich die Rolle von CFOs in Familienunternehmen generell von jener in Nicht-Familienunternehmen unterscheidet. Tendenziell zeigen die mittels qualitativer Forschungsmethoden ermittelten Ergebnisse, dass Familienunternehmen im Vergleich mit Nicht-Familienunternehmen tatsächlich leicht unterschiedliche – und erweiterte – Anforderungen an fami-

²³ Vgl. Lumpkin/Brigham (2011), S. 1161; Hiebl (2013b), S. 156 ff.; Hiebl/Feldbauer-Durstmüller (2013), S. 147.

²⁴ Die in der Abbildung angegebenen Zahlenwerte beziehen sich auf die Anzahl, wie oft der jeweilige Erfolgsfaktor in der zugrundeliegenden qualitativen Feldstudie (in Summe 20 Interviews) genannt wurde.

lienfremde CFOs stellen. So messen etwa Familienunternehmen der formalen Ausbildung von CFOs (z.B. in Form eines Hochschulstudiums) tendenziell weniger Bedeutung zu als Nicht-Familienunternehmen. Jedoch prüfen Familienunternehmen vor der Einstellung bzw. Berufung des CFO häufig genauer als Nicht-Familienunternehmen, ob der betreffende CFO-Kandidat kulturell zur Unternehmerfamilie und zum Familienunternehmen passt. Interessanterweise wird aber eine breite Erfahrung der CFO-Kandidaten in Nicht-Familienunternehmen von Familienunternehmern in der Regel sehr geschätzt, da sie sich durch die Einstellung von CFOs einen Know-how-Transfer von (großen, börsennotierten) Nicht-Familienunternehmen ins Familienunternehmen erhoffen. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass Familienunternehmen, die das private Asset-Management der Unternehmerfamilie durch Mitarbeiter des Unternehmens betreiben lassen, von familienfremden CFOs häufig besondere Kenntnisse im Bereich Vermögensverwaltung und der steuerlichen Gestaltung dieser abverlangen.²⁵

Hat sich die Unternehmerfamilie zur Einstellung eines familienfremden CFO entschlossen und einen passenden Kandidaten gefunden, sind besondere Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu berücksichtigen.²⁶ Wie Abbildung 6 zeigt, scheint es für den CFO insbesondere empfehlenswert zu sein, Verständnis für die besondere Funktionsweise von Familienunternehmen aufzubringen, Vertrauen bei der Unternehmerfamilie in die berichteten Zahlen her- bzw. sicherzustellen, offen mit der Unternehmerfamilie zu kommunizieren sowie im Bedarfsfall die Unternehmensinteressen gegenüber den Eigentümerinteressen zu verteidigen. Für die Unternehmerfamilie hingegen erscheint es angebracht, dem CFO bei der Ausführung seiner Tätigkeit ausreichend Freiraum zu gewähren, damit dieser sein – unter Umständen aus Nicht-Familienunternehmen transferiertes – Know-how auch entsprechend im Familienunternehmen einsetzen und entfalten kann. Zudem ging aus der zugrundeliegenden Untersuchung hervor, dass sich insbesondere die betreffenden CFOs wünschen (würden), dass die Unternehmerfamilie „mit einer Stimme spräche“, d.h., dass gegenüber dem CFO klare Ziele und Absichten formuliert werden, um nicht erst verschiedene – womöglich konkurrierende – Absichten der Unternehmerfamilie austarieren zu müssen.²⁷

²⁵ Vgl. Hiebl (2013a), S. 12 ff.

²⁶ Vgl. Hiebl (2013d), S. 45 f.

²⁷ Vgl. Hiebl (2012a), S. 174 ff.; Hiebl (2013d), S. 46 ff.

	Typ I	Typ II	Typ III
Hierarchie	<ul style="list-style-type: none"> GF/VS (Organfunktion) Teilnahme an AR/BR-Sitzungen 	<ul style="list-style-type: none"> Teil der Geschäftsleitung (Enge GL) 	<ul style="list-style-type: none"> Teil der Geschäftsleitung (Weite GL)
Spezifische Schwerpunktrollenbilder	<ul style="list-style-type: none"> Kritischer Counterpart ggü. Familie, CEO und anderen Bereichen Investor Relations zu Familie & Banken Treiber-Rolle 	<ul style="list-style-type: none"> Reibungsloser Ablauf der Finanzprozesse Investor Relations zu Banken Kritischer Counterpart ggü. anderen Bereichen 	
Einbindung in den Strategieprozess	<ul style="list-style-type: none"> Prozess-Owner und (hohe) inhaltliche Einbindung („Strategie“ oder „Moderator“) 	<ul style="list-style-type: none"> Inhaltliche Einbindung („Berater“) Kritischer Counterpart ggü. anderen Bereichen 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf Finanzperspektive („Finanzexperte“)
Einbindung in Projekte	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligung und tw. Führung unternehmens-weiter Projekte (z.B. Restrukturierung) 	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligt an unternehmensweiten Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> V.a. Projekte im eigenen Ressort mit Schnittstelle zu anderen Ressorts (z.B. Working Capital Manag.)
CFO-Bereich	<ul style="list-style-type: none"> Finanzfunktionen IT, HR Tw. Einkauf, Recht und operative Einheiten 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzfunktionen IT Tw. HR 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzfunktionen
<p>Legende: GF = Geschäftsführung; GL = Geschäftsleitung; VS = Vorstand; IT = Information Technology; HR = Human Resources</p>			

Abb. 7: Typen von Fremdmanager-CFOs in Familienunternehmen
 [Quelle: in Anlehnung an Hiebl (2012a), S. 132]

Neben spezifischen Anforderungen an CFOs in Familienunternehmen und Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit zwischen CFO und Unternehmerfamilie konnten auch verschiedene Typen von CFOs, welche in Familienunternehmen anzutreffen sind, eruiert werden. Diese sind überblicksweise Abbildung 7 zu entnehmen. Hierbei sind Typ-I-CFOs als deutlich einflussreicher als Typ-II- und Typ-III-CFOs einzuschätzen. Typ-I-CFOs sind Teil des Geschäftsleitungsorgans (Vorstand oder Geschäftsführung), verfügen über entscheidenden Einfluss auf die strategische Planung und verantworten in der Regel einen CFO-Bereich, der nicht nur die traditionellen Finanzfunktionen Rechnungslegung, Controlling und Finanzierung umfasst, sondern auch weitere Overhead-Funktionen wie Human Resources, IT, Einkauf oder Recht. Hingegen konzentrieren sich Typ-II- und Typ-III-CFOs, die häufiger in Familienunternehmen anzutreffen sind, die noch in erster oder zweiter (und nicht in höherer) Generation geführt werden, stärker auf den reibungslosen Ablauf der Finanzfunktionen und sind nicht oder deutlich weniger stark in die strategische Planung eingebunden. Als Grund für die weniger einflussreiche Rolle von Typ-II und Typ-III- im

Vergleich zu Typ-I-CFOs kann genannt werden, dass Familienunternehmer aus Unternehmen einer eher niedrigen Generation strategische Entscheidungen noch stärker autokratisch treffen und in geringerem Ausmaß familienfremde Manager wie CFOs in den Entscheidungsprozess miteinbeziehen.

3.2 Controller in Familienunternehmen

Wie Abbildung 8 zu entnehmen ist, zeigen quantitativ-empirische Forschungsarbeiten unseres Instituts, dass Controlling-Leiter in österreichischen Familienunternehmen – so diese Position denn besteht – weniger häufig eine akademische Ausbildung aufweisen als in österreichischen Nicht-Familienunternehmen.²⁸ Dieser Umstand kann möglicherweise damit erklärt werden, dass Familienunternehmen geringere Personalkosten für die Position des Controlling-Leiters aufwenden wollen oder dass akademisch gebildete Controlling-Leiter Familienunternehmen eher meiden, da sie im Vergleich mit Nicht-Familienunternehmen weniger attraktive Einkommens- und Aufstiegs-möglichkeiten erwarten.²⁹

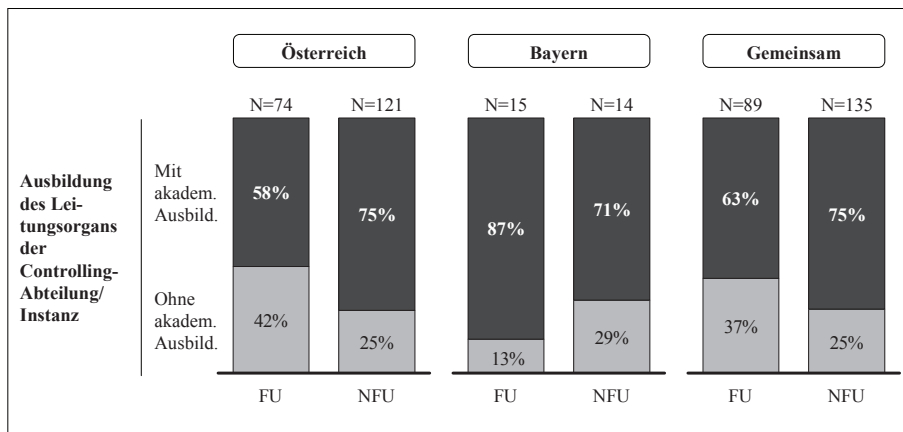


Abb. 8: Ausbildung von Controlling-Leitern in Familien- (FU) und Nicht-Familienunternehmen (NFU) [Quelle: Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2013a), S. 105]

²⁸ Vgl. Hiebl et al. (2012), S. 418 f.

²⁹ Vgl. Hiebl et al. (2012), S. 412.

Soft Skills	Familienunternehmen			Nicht-Familienunternehmen			p-Wert (Mann Whitney U Test)
	n	Zugemesene Bedeutung (Median) ^a	Min- Max ^a	n	Zugemesene Bedeutung (Median) ^a	Min- Max ^a	
Kommunikationsfähigkeit	57	1	1-2	85	1	1-3	0.403
Teamfähigkeit	57	1	1-2	85	1	1-4	0.743
Präsentationsfähigkeit	57	2	1-3	85	2	1-4	0.858
Führungskompetenz	57	1	1-3	85	1	1-3	0.329
Change-Management-Kompetenz	57	2	1-4	84	2	1-4	0.081*

^a 4-Item-Skala der zugemessenen Bedeutung für die aktuelle Position: 1 ("Wichtig"), 2 ("Eher wichtig"), 3 ("Eher unwichtig"), 4 ("Nicht wichtig")
 Signifikanzniveaus: * p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.01

Tab. 1: Notwendige Soft Skills von Controlling-Leitern
 in Familien- und Nicht-Familienunternehmen
 [Quelle: in Anlehnung an Hiebl/Duller/Feldbauer-Durstmüller (2012), S. 98]

Zudem wurde auch analysiert, ob Controlling-Leiter in Familienunternehmen andere Soft Skills aufweisen und eine andere Rolle einnehmen als in Nicht-Familienunternehmen. Wie die Tabellen 1 und 2 zeigen, brachten die diesbezüglichen Ergebnisse auf Basis einer Befragung von Controlling-Leitern in großen österreichischer Unternehmen aus dem Jahr 2011 jedoch nur geringe Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen zu Tage. So sind etwa bezüglich der notwendigen Soft Skills nur für „Change-Management-Kompetenz“ – wenn auch nur marginal – signifikante Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen auszumachen – mit der Tendenz, dass Change-Management-Kompetenz in Familienunternehmen eine etwas höhere Bedeutung zugemessen wird als in Nicht-Familienunternehmen. Eine mögliche Erklärung für diesen Befund könnte sein, dass Controlling-Leiter in Familienunternehmen aufgrund ihrer Spezialkenntnisse im Bereich Rechnungswesen und Unternehmenssteuerung häufiger als Change Manager für Professo-

nalierungsprojekte in Anspruch genommen werden als in – ohnehin schon stärker professionalisierten – Nicht-Familienunternehmen.³⁰

Wahrgenommene Rollen	Familienunternehmen			Nicht-Familienunternehmen			p-Wert (Mann Whitney U Test)
	n	Ausmaß der Ausübung (Median) ^a	Min- Max ^a	n	Ausmaß der Ausübung (Median) ^a	Min- Max ^a	
Interner Berater	57	2	1-3	82	1	1-4	0.205
Business-Analyst	55	2	1-3	80	2	1-4	0.209
Geschäfts- /Business-Partner	55	2	1-4	82	2	1-4	0.112
Aufseher/ Kontrolleur	57	3	1-4	82	3	1-4	0.533
Erbsenzähler	56	4	1-4	79	3	2-4	0.325
Finanzanalyst	56	3	1-4	82	2	1-4	0.377
Zahlenzauberer/ Number- Cruncher	54	3	1-4	81	3	1-4	0.011**
Buchhalter	57	3	1-4	81	3	1-4	0.503
Betriebswirt- schaftliches Gewissen	57	2	1-4	81	2	1-4	0.368

^a 4-Item-Skala des subjektiv wahrgenommenen Ausmaßes der Rollen-Ausübung: 1 ("Sehr häufig"), 2 ("Häufig"), 3 ("Weniger häufig"), 4 ("Nie")

Signifikanzniveaus: * p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.01

Tab. 2: Subjektiv wahrgenommene Rollen von Controlling-Leitern
in Familien- und Nicht-Familienunternehmen
[Quelle: in Anlehnung an Hiebl/Duller/Feldbauer-Durstmüller (2012), S. 99]

Weiters wurde geprüft, ob hinsichtlich der subjektiv wahrgenommenen Rollen von Controlling-Leitern zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen Unterschiede bestehen. Auch hier zeigen die erhobenen Daten nur marginale Unterschiede. So zeigen die in Tab. 2 dargestellten Ergebnisse, dass lediglich für die Rolle des „Zahlenzauberers/Number-Crunchers“ signifikante Unterschiede

³⁰ Vgl. Hiebl/Duller/Feldbauer-Durstmüller (2012), S. 98 ff.

zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen bestehen: Die Resultate legen nahe, dass Controlling-Leiter in Familienunternehmen weniger häufig diese Rolle einnehmen als in Nicht-Familienunternehmen.³¹

Einschränkend muss hinsichtlich der eben dargestellten Ergebnisse zu notwendigen Soft Skills und subjektiv wahrgenommenen Rollen von Controlling-Leitern in Familienunternehmen allerdings angemerkt werden, dass sich die zugrundeliegende Untersuchung exklusiv auf Großunternehmen fokussierte und somit keine Klein- und Mittelunternehmen zur Rolle von Controlling-Leitern befragt wurden.³² Dieser Umstand ist insofern erwähnenswert, als dass die in den Kapiteln 2.1 und 2.2 dargestellten Ergebnisse nahelegen, dass in erster Linie in mittelgroßen Familienunternehmen und weniger in großen Familienunternehmen Unterschiede zu Nicht-Familienunternehmen in Puncto Controlling-Nutzung bestehen. Die in Tab. 1 und Tab. 2 dargestellten Ergebnisse bedürfen daher einer Überprüfung, ob die geringen Unterschiede auch in kleinen und/oder mittelgroßen Familien- und Nicht-Familienunternehmen zu beobachten sind.

4. Resümee und Ausblick

Ziel dieses Beitrags war es, die bisher vom Institut für Controlling und Consulting erbrachten Forschungsergebnisse zum Themenfeld „Controlling und finanzielle Führung in Familienunternehmen“ komprimiert zusammenzufassen und so einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Im Allgemeinen veranschaulichen die Ergebnisse, dass insbesondere kleinere Familienunternehmen eine weniger intensive Nutzung von Controlling gegenüber vergleichbaren Nicht-Familienunternehmen aufweisen. Dies betrifft die Nutzung von Controlling-Instrumenten, die Etablierung eigenständiger Controlling-Instanzen als auch das Ausbildungsniveau der beschäftigten Controlling-Leiter. Diese empirischen Befunde lassen mehrere Erklärungsansätze zu, die allerdings in Form weiterer Forschungsanstrengungen zu untersuchen sind: Einerseits könnte von einem Nachholbedarf von Familienunternehmen bezüglich der Professionalisierung ihres Controlling-Einsatzes ausgegangen werden.³³ Andererseits wäre eine alternative Erklärung jedoch, dass kleinere Familienunternehmen – z.B. aufgrund ihrer oftmals typischen Vertrauenskultur – schlicht weniger (formalisierte) Controlling-Instrumente brauchen und trotz des geringeren Controlling-

³¹ Vgl. Hiebl/Duller/Feldbauer-Durstmüller (2012), S. 98 f.

³² Vgl. Hiebl/Duller/Feldbauer-Durstmüller (2012), S. 99 f.

³³ Vgl. Feldbauer-Durstmüller et al. (2012), S. 413.

Einsatzes eine vergleichbare Performance wie ähnlich große Nicht-Familienunternehmen erreichen.³⁴

Dass Befunde, die für Nicht-Familienunternehmen gelten, nicht einfach auf Familienunternehmen übertragen werden können, zeigen auch die Ergebnisse zu Anforderungen von Familienunternehmen an Fachkräfte im Bereich Finanz- und Rechnungswesen. So machen die oben dargestellten Ergebnisse deutlich, dass Familienunternehmen z.B. bei der Auswahl von geeigneten CFOs teilweise anders lautende und ergänzende Anforderungen an in Frage kommende Kandidaten stellen. Gerade bei diesem Punkt wäre es spannend, in zukünftigen Forschungsprojekten zu testen, ob die qualitativ ermittelten Forschungsergebnisse auch für größere Populationen gelten und in wie fern die Auswahl von geeignetem oder nicht geeignetem Finanz- und Rechnungswesenpersonal Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen hat.

Ob dieser und anderer lohnenswerter Forschungsfelder ist davon auszugehen, dass die Forschung zu Familienunternehmen in der deutschsprachigen und internationalen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur weiterhin eine hohe Dynamik aufweisen wird und entsprechendes Interesse auf sich ziehen kann. Nicht zuletzt liefern die offenen Fragen zum Controlling und zur finanziellen Unternehmensführung auch genügend Stoff für künftige Forschung am Institut für Controlling und Consulting – sodass die Familienunternehmensforschung auch in den kommenden 25 Jahren einen prominenten Platz innerhalb der Forschungsschwerpunkte des Instituts einnehmen dürfte.

³⁴ Vgl. Posch/Speckbacher (2012), S. 17; Hiebl et al. (2012), S. 428.

Literaturverzeichnis

- Becker, W./Krämer, J./Staffel, M./Ulrich, P. (2011): *Chief Financial Officers (CFO) im Mittelstand: Aufgabengebiete, Rollenverständnis und organisatorische Gestaltung*, Stuttgart.
- Becker, W./Ulrich, P. (2012): Chief Financial Officers (CFO) im Mittelstand: eine deutsche Perspektive, in: Denk, C./Feldbauer-Durstmüller, B. (Hrsg.): *Internationale Rechnungslegung und internationales Controlling*, Wien, S. 73–108.
- Bird, B./Welsch, H./Astrachan, J. H./Pistrui, D. (2002): Family Business Research: The Evolution of an Academic Field, in: *Family Business Review*, 15. Jg., Heft 4, S. 337–350.
- Duller, C./Feldbauer-Durstmüller, B./Mitter, C. (2011): Corporate Governance and Management Accounting in Family Firms: Does Generation Matter?, in: *International Journal of Business Research*, 11. Jg., Heft 1, S. 29–46.
- Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C./Greiling, D. (2012): Strategic Management Accounting in Austrian Family Firms, in: *International Journal of Business Research*, 12. Jg., Heft 1, S. 26–42.
- Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C./Mayr, S./Neubauer, H./Ulrich, P. (2012): Controlling in mittelständischen Familienunternehmen: Ein Vergleich von Deutschland und Österreich, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 56. Jg., Heft 6, S. 408–413.
- Feldbauer-Durstmüller, B./Kailer, N./Pernsteiner, H./Duller, C./Haas, T. (2010): *Familienunternehmen in Österreich: Entwicklungsstand und Handlungsempfehlungen zum Controlling, Finanzmanagement und zur Unternehmensentwicklung*, Linz.
- Feldbauer-Durstmüller, B./Wimmer, B./Duller, C. (2007): Controlling in österreichischen Familienunternehmen: dargestellt am Bundesland Oberösterreich, in: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 18. Jg., Heft 4, S. 427–443.
- Filbeck, G./Lee, S. (2000): Financial Management Techniques in Family Businesses, in: *Family Business Review*, 13. Jg., Heft 3, S. 201–216.
- Frank, H./Froschauer, U./Korunka, C./Lueger, M./Nosé, L./Suchy, D. (2011): *Erfolgsfaktoren österreichischer Familienunternehmen: Das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen in Entscheidungsprozessen*, Wien.

- Fröhlich, E. (1995): Familie als Erfolgspotential im Gewerbe und Handwerk, in: Stiegler, H./Kemmetmüller, W./Kotek, H./Petermandl, M. (Hrsg.): *Erfolgspotentiale für Klein- und Mittelbetriebe*, Linz, S. 105–136.
- Gedajlovic, E./Carney, M./Chrisman, J. J./Kellermanns, F. W. (2012): The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future, in: *Journal of Management*, 38. Jg., Heft 4, S. 1010–1037.
- Gurd, B./Thomas, J. (2012): Family business management: Contribution of the CFO, in: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18. Jg., Heft 3, S. 286–304.
- Hasch, A. et al. (2000): *Praxishandbuch der Unternehmensnachfolge: Ein Handbuch für Übergeber/Übernehmer und Anwender*, Wien.
- Hiebl, M. R. W. (2012a): *Die Rolle des Chief Financial Officer in großen Familienunternehmen*, Berlin.
- Hiebl, M. R. W. (2012b): Familienunternehmen: Bedeutung, Ausprägungsformen und Besonderheiten, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 41. Jg., Heft 4, S. 184–188.
- Hiebl, M. R. W. (2013a): A finance professional who understands the family: family firms' specific requirements for non-family chief financial officers, in: *Review of Managerial Science*, im Druck.
- Hiebl, M. R. W. (2013b): Bean counter or strategist? Differences in the role of the CFO in family and non-family businesses, in: *Journal of Family Business Strategy*, 4. Jg., Heft 2, S. 147–161.
- Hiebl, M. R. W. (2013c): Einfluss von Controlling-Systemen auf die Unternehmensführung mittelgroßer Familienunternehmen, in: *Controlling & Management Review*, 57. Jg., Heft 1, S. 78–84.
- Hiebl, M. R. W. (2013d): Non-family CFOs in family businesses: do they fit?, in: *Journal of Business Strategy*, 34. Jg., Heft 2, S. 45–51.
- Hiebl, M. R. W./Duller, C./Feldbauer-Durstmüller, B. (2012): Do Management Accountants Play a Different Role in Family Firms? Empirical Evidence on Management Accountants' Qualifications and Roles in Family and Non-Family Firms, in: *International Journal of Business Research*, 12. Jg., Heft 2, S. 94–103.
- Hiebl, M. R. W./Feldbauer-Durstmüller, B. (2013): Die Rolle des Fremdmanager-CFO in großen Familienunternehmen: Bedeutung, bisherige Erkenntnisse und zukünftige Forschungsfelder, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 65. Jg., Heft 2, S. 136–156.

- Hiebl, M. R. W./Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C. (2013a): Die Organisation des Controllings in österreichischen und bayerischen Familienunternehmen, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 61. Jg., Heft 1-2, S. 83–114.
- Hiebl, M. R. W./Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C. (2013b): The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business, in: *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9. Jg., Heft 2, S. 119–154.
- Hiebl, M. R. W./Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C./Neubauer, H. (2012): Institutionalisation of Management Accounting in Family Businesses: Empirical Evidence from Austria and Germany, in: *Journal of Enterprising Culture*, 20. Jg., Heft 4, S. 405–436.
- IFERA (2003): Family Businesses Dominate: Families are the key players around the world, but prefer the backstage positions, in: *Family Business Review*, 16. Jg., Heft 4, S. 235–239.
- Jeuschede, G. (1998): Suchen, Auswählen, Gewinnen und Halten des Fremdgeschäftsführers, in: Hennerkes, B.-H./Kirchdörfer, R. (Hrsg.): *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften*, 2. Aufl., Köln, S. 768–778.
- Lumpkin, G. T./Brigham, K. H. (2011): Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35. Jg., Heft 6, S. 1149–1169.
- Mian, S. (2001): On the Choice and Replacement of Chief Financial Officers, in: *Journal of Financial Economics*, 60. Jg., Heft 1, S. 143–175.
- Mitter, C./Duller, C./Feldbauer-Durstmüller, B. (2012): The Impact of the Family's Role and Involvement in Management and Governance on Planning: Evidence from Austria Medium-Sized and Large Firms, in: *International Journal of Business Research*, 12. Jg., Heft 3, S. 56–68.
- Neubauer, H./Mayr, S./Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C. (2012): Management Accounting Systems and Institutionalization in Medium-sized and Large Family Businesses: Empirical Evidence from Germany and Austria, in: *European Journal of Management*, 12. Jg., Heft 2, S. 41–60.
- Payer-Langthaler, S./Duller, C./Feldbauer-Durstmüller, B. (2012): Performance Measurement in Family Firms: Evidence from Austrian Medium- and Large-sized Companies, in: *International Journal of Strategic Management*, 12. Jg., Heft 2, S. 38–56.
- Posch, A./Speckbacher, G. (2012): Führung in Familienunternehmen: Besonderheiten der Entscheidungsfindung und Verhaltenssteuerung und deren

Auswirkung auf den Unternehmenserfolg, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82. Jg., Heft S3, S. 5–23.

Songini, L. (2006): The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice, in: Poutziouris, P. Z./Smyrnios, K. X./Klein, S. B. (Hrsg.): *Handbook of Research on Family Business*, Cheltenham, Northampton, S. 269–297.

Speckbacher, G./Wentges, P. (2012): The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note, in: *Management Accounting Research*, 23. Jg., Heft 1, S. 34–46.