

Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen

Martin R.W. Hiebl

1. Hintergrund

Familienunternehmen gelten international, und insbesondere auch im deutschsprachigen Raum, als das Rückgrat vieler Volkswirtschaften: Familienunternehmen erbringen in vielen Ländern große Teile der nationalen Wirtschaftsleistung, beschäftigen häufig den Großteil der Arbeitnehmer in einem Land und stellen allgemein die Mehrheit aller Unternehmen in vielen Ländern.¹ Trotz dieser gesamtwirtschaftlichen Relevanz von Familienunternehmen schaffen es viele individuelle Familienunternehmen nicht, eines der, wenn nicht *das*, dominierende Ziel in derlei Unternehmen² zu erreichen – nämlich das weitere Bestehen des Unternehmens als Familienunternehmen über Generationen hinweg sicherzustellen. So gibt es etwa Schätzungen, dass es nur 30% der Familienunternehmen in die zweite Generation „schaffen“ und nur 10-15% in die dritte Generation.³

Für diese relativ ernüchternden Schätzungen zum generationenübergreifenden Bestehen von Familienunternehmen gibt es mehrere Gründe wie z.B. das Nicht-Vorhandensein von geeigneten familieninternen Nachfolgern und den folglich Verkauf des Unternehmens an Externe.⁴ Ein weiterer Grund für das Verfehlen einer generationenübergreifenden Nachfolge kann aber auch in einer betriebswirtschaftlich nicht adäquaten Unternehmensführung in Familienunternehmen gesehen werden. Lange Zeit wurde Familienunternehmen gemeinhin nachgesagt, sie würden weniger „professional“ als Nicht-Familienunternehmen

¹ Vgl. z.B. IFERA (2003), S. 235 ff.

² Vgl. z.B. Zellweger et al. (2012), S. 136 f.

³ Vgl. Beckhard & Dyer (1983), S. 5 ff.

⁴ Vgl. Lee et al. (2019), S. 1 f.; Parker (2016), S. 1241 ff.

agieren und dass sie nur durch den Einsatz familienfremder Manager professionalisiert werden könnten.⁵ Während diese Ansicht mittlerweile größtenteils als überholt gilt,⁶ gibt es doch Evidenz, dass sich viele Familienunternehmen – insbesondere kleinere – gegen den Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente sträuben. In besonderem Maße trifft dies auch auf Controlling-Instrumente zu. In Summe zeigt die Literatur, dass Familienunternehmen – und wiederum in erster Linie kleine und mittelgroße Familienunternehmen – Controlling-Instrumente weniger intensiv und/oder weniger häufig einsetzen als Nicht-Familienunternehmen.⁷ Jüngere Forschungsergebnisse liefern auch Evidenz zu den Gründen für den geringeren Einsatz von Controlling in Familienunternehmen. So zeigen die Ergebnisse von *Andric* und *Kammerlander* etwa, dass Familienunternehmen stärker als Nicht-Familienunternehmen auf Erfahrung und Intuition setzen und daher Controlling in geringerem Maß einsetzen als Nicht-Familienunternehmen.⁸

Ogleich derlei Gründe für den Verzicht auf Controlling teilweise nachvollziehbar sind mit Hinweisen auf traditionelle Stärken von Familienunternehmen wie einer hohen Flexibilität und große unternehmerischen Freiheiten⁹, birgt eine geringere Nutzung von formalen Systemen der Entscheidungsunterstützung doch das Risiko, dass unternehmerische Entscheidungen wichtige Risiken und finanzielle Folgen nicht ausreichend beachten. Der Zusammenhang zwischen einer nicht ausreichenden Controlling-Nutzung und dem Scheitern vieler Familienunternehmen wird nicht zuletzt auch durch einschlägige Insolvenzstatistiken untermauert: So zeigt eine Analyse von *Euler Hermes* etwa, dass die meisten insolventen Unternehmen dem Mittelstand zugerechnet werden können,¹⁰ und dass fehlendes Controlling die Insolvenzursache Nummer eins ist.¹¹ Vor diesem Hintergrund scheint in vielen Fällen eine Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen angebracht bzw. zumindest überlegenswert – einerseits, um existenzbedrohende Risiken besser erkennen, einschätzen und womöglich

⁵ Vgl. Hall & Nordqvist (2008), S. 51 ff.

⁶ Vgl. Hiebl & Mayrleitner (2017), S. 4.

⁷ Vgl. z.B. Duréndez et al. (2016), S. 16 f.; Heinicke (2018), S. 457 ff.; Helsen et al. (2017), S. 6 ff.; Hiebl et al. (2013b), S. 133 ff.; Hiebl et al. (2015), S. 381 ff.; Hiebl et al. (2018), S. 377 ff.; Quinn et al. (2018), S. 530 f.; Senflechner & Hiebl (2015), S. 594; Speckbacher & Wentges (2012), S. 40 ff.

⁸ Vgl. Andric & Kammerlander (2017), S. 238 ff.

⁹ Vgl. z.B. Nordqvist & Melin (2010), S. 19 ff.

¹⁰ Vgl. auch Kücher & Feldbauer-Durstmüller (2019), S. 509; Mayr et al. (2017), S. 108. Mittelständische Unternehmen sind nicht allesamt als Familienunternehmen zu klassifizieren (vgl. Becker & Ulrich (2009), S. 2). Jedoch besteht eine große Schnittmenge zwischen diesen beiden Unternehmertypen. Das heißt, die allermeisten mittelständischen Unternehmen sind gleichzeitig auch als Familienunternehmen klassifizierbar – vgl. Becker et al. (2008), S. 21 ff.

¹¹ Vgl. Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (2006), S. 15 ff.

vermeiden zu können, und andererseits, um das Management des Unternehmens zu formalisieren und daher eine interne oder externe Nachfolge zu befördern.¹²

Der vorliegende Beitrag hat daher zum Ziel, notwendige Voraussetzungen für eine Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen zu identifizieren (siehe Kapitel 3) und einen Überblick über die bisherige Evidenz zu derlei Professionalisierungsprozessen zu geben (Kapitel 4). Bevor auf diese Ziele näher eingegangen wird, wird zunächst das in diesem Beitrag herangezogene Verständnis der Professionalisierung von Controlling in Familienunternehmen erläutert (Kapitel 2). Der Beitrag schließt mit Implikationen für die Praxis und die weitere Forschung zum Controlling in Familienunternehmen (Kapitel 5).

2. Zentrale Begriffe: Professionalisierung, Controlling und Familienunternehmen

Bevor konkrete Voraussetzungen für die Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen identifiziert werden können, ist zunächst zu klären, was überhaupt unter dieser Professionalisierung verstanden werden kann. Diese scheinbar triviale Übung erweist sich bei näherer Betrachtung als nicht ganz einfach, da bisher wenig Einigkeit in der Literatur besteht, was ganz generell die Professionalisierung von Familienunternehmen ausmacht. Wie oben angedeutet, wurde lange Zeit in der internationalen empirischen Familienunternehmensliteratur das Phänomen der Professionalisierung einfach mit dem Vorhandensein von familienfremden Managern operationalisiert.¹³ Obgleich familienfremde Manager sicher wichtige Beiträge zur Professionalisierung erbringen können (siehe unten), wird schnell deutlich, dass diese Operationalisierung von Professionalisierung zu kurz greift: Sie impliziert nämlich, dass familiengeführte Familienunternehmen *nie* professionell gemanagt sein könnten, was angesichts der großen Anzahl erfolgreicher, wachstums- und gewinnstarker familiengeführter Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit unzutreffend ist.¹⁴

Die jüngere Literatur zur Professionalisierung von Familienunternehmen hat dieses Problem erkannt und vertritt nun größtenteils die Ansicht, dass eine derartige Professionalisierung ein vielschichtiger Prozess ist.¹⁵ Als Facetten dieses Prozesses werden unter anderem die Etablierung geeigneter Governance-Strukturen, die erhöhte Delegation von Entscheidungsrechten innerhalb des Fa-

¹² Vgl. Feldbauer-Durstmüller et al. (2012), S. 413; Giovannoni et al. (2011), S. 126 ff.; Hiebl (2013c), S. 20 ff.; Hiebl (2013b), S. 80 ff.

¹³ Vgl. Dekker et al. (2015), S. 516 f.; Hall & Nordqvist (2008), S. 53 f.

¹⁴ Vgl. Hiebl & Mayleitner (2017), S. 4.

¹⁵ Vgl. Dekker et al. (2013), S. 82 ff.; Howorth et al. (2016), S. 805; Stewart & Hitt (2012), S. 60 f.

milienunternehmens, der Einsatz von familienfremden Experten in Management und Aufsichtsorganen sowie die erhöhte Verwendung von formalen Controlling-Instrumenten gesehen.¹⁶ Allerdings wird aus dieser vorherrschenden enumerativen Sichtweise auf die Professionalisierung von Familienunternehmen auch klar, dass eine allgemeiner formulierte Definition der Professionalisierung von Familienunternehmen bislang fehlt,¹⁷ was wahrscheinlich nicht zuletzt auf die substantielle Heterogenität von Familienunternehmen und einhergehende, sehr unterschiedliche Modi der Professionalisierung zurückzuführen ist.¹⁸

Für die Bestimmung, was nunmehr die Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen bedeuten mag, führt dies zu dem Problem, dass aufgrund der Nicht-Existenz einer allgemeineren Definition von Professionalisierung in Familienunternehmen nicht eine fokussiertere Definition der Professionalisierung Controlling abgeleitet werden kann.¹⁹ Folglich schlagen *Hiebl* und *Mayrleitner* auch für die Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen eine Aufzählung von fünf Aspekten vor, welche aus der bisherigen Literatur zu Controlling in Familienunternehmen abgeleitet wurden und die für eine stärkere Professionalisierung sprechen würden. Diese Aspekte sind:²⁰

1. ein höherer Grad der Formalisierung von Controlling-Instrumenten,
2. ein höherer Grad der Delegation von Verantwortung an spezialisierte Manager, welcher durch Controlling-Prozesse ermöglicht wird,
3. die Etablierung von Controlling-Abteilungen,
4. die Einstellung von spezialisierten Controllern und
5. ein erhöhter Einfluss von Controlling-Führungskräften.

Hiebl und *Mayrleitner* postulieren, dass eine höhere Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen dann vorliegt, wenn diese fünf Aspekte realisiert bzw. in höherem Maße realisiert sind.²¹ Sie verknüpfen diese fünf As-

¹⁶ Vgl. Dekker et al. (2015), S. 519 ff.; Howorth et al. (2016); S. 805 ff.; Songini (2006), S. 271 ff.

¹⁷ Vgl. Hiebl & Mayrleitner (2017), S. 4.

¹⁸ Vgl. Stewart & Hitt (2012), S. 66 ff.

¹⁹ Alternativ wäre denkbar, dass für die Erlangung eines Verständnisses der Professionalisierung von Controlling in Familienunternehmen auch auf Modelle der allgemeinen Professionalisierung des Controllings zurückgegriffen werden würde. Derlei allgemeine Modelle der Controlling-Professionalisierung fehlen in der internationalen Literatur jedoch weitgehend. Zwar existieren in der Literatur Messmodelle für die Professionalität bzw. die Professionalisierung einzelner Accountants (vgl. z.B. Adler & Liyanarachchi (2019), S. 2 ff.), jedoch eben nicht für die Professionalisierung von Accounting- oder Controlling-Systemen. In der deutschsprachigen Literatur gibt es unterdessen vereinzelte Arbeiten zur Professionalisierung des Controllings. Jedoch beziehen sich diese auf sehr spezielle Kontexte wie etwa Controlling in der Behindertenhilfe (Vaudt & Rasche (2011)) oder in Krankenkassen (Schlösser & Schreyögg (2005)) oder verzichten auf eine explizite Konzeptionierung von „Professionalisierung“ (Diehm (2017); Pampel (2019)), sodass derlei Arbeiten nicht unmittelbar für den vorliegenden Beitrag herangezogen werden können.

²⁰ Vgl. Hiebl & Mayrleitner (2017), S. 7 ff.

²¹ Vgl. Hiebl & Mayrleitner (2017), S. 10.

pekte jedoch nicht mit einer konkreten Definition oder Konzeption von Controlling oder Familienunternehmen, sodass diese Sichtweise auf die Professionalisierung des Controllings von Familienunternehmen für viele Ausprägungen von Controlling und Familienunternehmen offen bleibt. Folglich wird auch an dieser Stelle keine Einschränkung der Begriffe „Controlling“ und „Familienunternehmen“ vorgenommen, da eine derartige Einschränkung für die weiteren Ausführungen nicht zwingend notwendig erscheint und aufgrund der Heterogenität der Definitionen und Konzeptionen zu beiden Begriffen²² zwangsläufig willkürlich wäre.

3. Notwendige Voraussetzungen für die Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen

Obwohl bisher keine allgemein anerkannte Definition von Familienunternehmen in der Literatur vorhanden ist und auch nicht absehbar ist, dass es eine solche in naher Zukunft geben wird,²³ haben doch die meisten dieser Definitionsansätze gemein, dass sich Familienunternehmen durch einen hohen Familieneinfluss auszeichnen.²⁴ Dieser Einfluss zeigt sich in der Regel in der Form, dass wichtige Entscheidungen nicht ohne Zustimmung der Eigentümerfamilie(n) erfolgen. Dies kann auch für die Professionalisierung des Controllings angenommen werden, da mit einer derartigen Professionalisierung nicht selten zusätzliche – und in erster Linie finanzielle – Ressourcen notwendig sind, die von den Eigentümern des Unternehmens freigegeben werden müssen.²⁵

Generell vertritt die jüngere Familienunternehmensliteratur immer häufiger den Ansatz, dass wichtige Verhaltensweisen – und damit auch Entscheidungen – von Familienunternehmen durch eine Kombination von zwei Faktoren getrieben werden: Ability und Willingness.²⁶ *Ability* gilt hierbei als Sammelbegriff für die Fähigkeiten der Eigentümerfamilie, über die Ressourcen des Familienunternehmens zu verfügen.²⁷ Der Begriff umfasst hierbei nicht nur Verfügungsrechte, sondern auch intellektuelle und sonstige Fertigkeiten sowie Erfahrung, um gewünschte Effekte – wie etwa jenen der Professionalisierung²⁸ – mit

²² Vgl. Chua et al. (1999), S. 19 ff.; Guenther (2013), S. 272 ff.; Steiger et al. (2015), S. 25 ff.; Weber & Schäffer (2016), S. 20 ff.

²³ Vgl. Steiger et al. (2015), S. 42.

²⁴ Vgl. Chua et al. (1999), S. 19; Sharma (2004), S. 9.

²⁵ Vgl. Hiebl et al. (2015), S. 375; Huerta et al. (2017), S. 123 ff.

²⁶ Vgl. z.B. Chrisman et al. (2015), S. 310 ff.; Chrisman et al. (2016), S. 720 ff.; De Massis et al. (2014), S. 344 ff.; Kotlar & Chrisman (2019), S. 29 ff.; van Gils et al. (2019), S. 19 ff.

²⁷ Vgl. De Massis et al. (2014), S. 346.

²⁸ Vgl. Chrisman et al. (2016), S. 721 ff.

den Ressourcen des Unternehmens herbeizuführen.²⁹ Für den Fall der Professionalisierung des Controllings bedeutet dies auch, dass die Eigentümerfamilie sicherstellen muss, dass das Unternehmen über die notwendigen Fähigkeiten und die Erfahrung verfügt, die oben genannte fünf Aspekte der Controlling-Professionalisierung so weit wie möglich zu realisieren.³⁰ Viele Familienunternehmen verfügen vor der Professionalisierung nicht selbst über diese Fähigkeiten und Erfahrung, sodass die Ability zur Professionalisierung häufig über die Hinzunahme familienfremder Finanz- und Rechnungswesenexperten – wie etwa Controller, CFOs oder externe Accounting-Dienstleister – sichergestellt wird.³¹

Allerdings reicht entsprechend der Ability-und-Willingness-Sichtweise auf Familienunternehmen die bloße Ability nicht zur Professionalisierung aus, sondern es braucht zusätzlich die *Willingness* der Eigentümerfamilie.³² Hierunter wird die Gesamtheit der Ziele, Intentionen und Motivationen der Eigentümerfamilie verstanden, die zum speziellen Verhalten des Familienunternehmens führen.³³ Das heißt, dieser Sichtweise folgend muss die Eigentümerfamilie die Professionalisierung des Controllings sowohl „können“ (Ability) als auch „wollen“ (Willingness). Die Interaktion dieser beiden Faktoren wurde bereits als maßgeblich für die Erklärung des Innovationsverhaltens und der Kreation des Images von Familienunternehmen bestätigt³⁴ und auch für die allgemeine Professionalisierung von Familienunternehmen als notwendig vorgeschlagen.³⁵

Wie in Abbildung 1 sichtbar wird, braucht es also zusammenfassend sowohl Ability als auch Willingness, um die Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen voranzutreiben, die sich folglich in fünf Aspekten manifestiert. Im Folgenden soll daher auf Basis dieser Sichtweise ein Überblick über die bestehende empirische Literatur zu Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen gegeben werden.

²⁹ Vgl. Hiebl & Mayrleitner (2017), S. 5; Sharma et al. (1997), S. 3 ff.; Zahra & Filatotchev (2004), S. 886 ff.

³⁰ Vgl. Hiebl & Mayrleitner (2017), S. 7 ff.

³¹ Vgl. z.B. Dello Sbarba & Marelli (2018), S. 442 ff.; Giovannoni et al. (2011), S. 134 ff.; Hiebl (2013d), S. 45 ff.; Hiebl (2013a), S. 156 f.; Hiebl (2017), S. 214 f.; Rizza & Ruggeri (2018), S. 510 ff.; Stergiou et al. (2013), S. 67 ff.

³² Vgl. Chrisman et al. (2016), S. 720 ff.; De Massis et al. (2014), S. 345.

³³ Vgl. De Massis et al. (2014), S. 345.

³⁴ Vgl. Filser et al. (2016), S. 1 ff.; Steeger & Hoffmann (2016), S. 260 ff.; van Gils et al. (2019), S. 22 ff.

³⁵ Vgl. Chrisman et al. (2016), S. 720 ff.

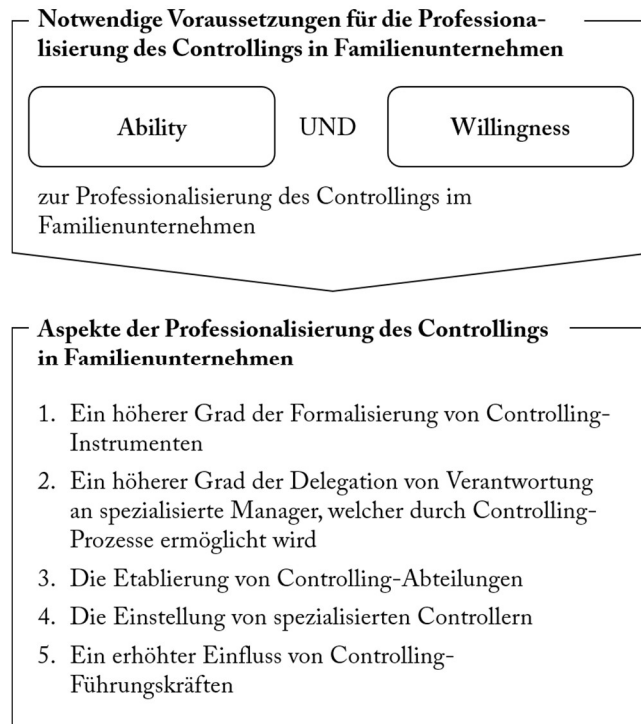


Abb. 1. Voraussetzungen und Aspekte der Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen³⁶

4. Evidenz zur Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen

4.1. Direkte Evidenz zum Zusammenspiel aus Ability und Willingness als Voraussetzungen der Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen

Forschungsarbeiten, die direkt auf das Zusammenspiel von Ability und Willingness und die Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen

³⁶ Quelle: basierend auf Hiebl & Mayrleitner (2017), S. 9.

eingehen, sind bislang dünn gesät und beschränken sich de facto auf den Beitrag von *Hiebl* und *Mayrleitner*,³⁷ auf dessen Verständnis der Controlling-Professionalisierung auch der vorliegende Beitrag aufsetzt.

Basierend auf der Fallstudie eines Unternehmens der Elektronikindustrie aus dem deutschsprachigen Raum untersuchen *Hiebl* und *Mayrleitner*, unter welchen Voraussetzungen familienzugehörige Manager die Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen vorantreiben können, da die bisherige Forschung sich sehr stark auf die Rolle von familienfremden Managern wie CFOs in derartigen Professionalisierungsprozessen fokussiert hat. Der Beitrag kommt zum Schluss, dass auch familienzugehörige Manager federführend die Professionalisierung des Controllings vorantreiben können, es hierfür aber nicht nur Willingness, sondern eben auch die notwendige Ability der familienzugehörigen Manager braucht. In der konkreten Fallstudie war die Ability zur Professionalisierung insbesondere durch das betriebswirtschaftliche Universitätsstudium des familienzugehörigen CEOs, der zugleich auch die Rolle des CFOs einnahm, gegeben. Allerdings zeigt der Beitrag auch, dass im Fall einer Professionalisierung, die durch einen familienzugehörigen Manager vorangetrieben wird, ein Aspekt der Controlling-Professionalisierung wegfällt; nämlich Aspekt 5 (siehe Abbildung 1), der umschreibt, dass Controlling-Führungskräfte im Zuge der Professionalisierung an Einfluss im Unternehmen gewinnen würden. Dies war in der Fallstudie von *Hiebl* und *Mayrleitner* nicht zu beobachten, da der Einfluss des familienzugehörigen CEOs/CFOs auch bereits vor der Professionalisierung des Controllings sehr hoch war und nicht durch die Professionalisierung gesteigert wurde bzw. nicht weiter gesteigert werden konnte.³⁸

4.2. Weitere Evidenz zur Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen

Ogleich die oben genannte Studie von *Hiebl* und *Mayrleitner* aufzeigt, dass auch familienzugehörige Manager die Professionalisierung des Controllings vorantreiben können, fokussiert sich eine größere Anzahl an Forschungsarbeiten auf familienfremde Manager in dieser Rolle. Diese Arbeiten diskutieren in der Regel nicht alle oben genannten fünf Aspekte der Controlling-Professionalisierung. Gleichwohl kann aus den Ergebnissen, die in den Fallstudien publiziert sind, geschlossen werden, dass die beschriebenen Controlling-Systeme eine deutliche Professionalisierung erfahren haben.

³⁷ Vgl. Hiebl & Mayrleitner (2017).

³⁸ Vgl. Hiebl & Mayrleitner (2017), S. 13 ff.

Die Fallstudien von *Giovannoni et al.*³⁹ und *Stergiou et al.*⁴⁰ zeigen etwa, dass die dort tätigen Familienmitglieder die Willingness zu Professionalisierung mitbrachten, jedoch nicht selbst über die notwendige Ability verfügten. In beiden Fällen griffen die Familienmitglieder daher auf familienfremde Manager zurück: einen familienfremden Controller im Fall von *Giovannoni et al.* und einen familienfremden CFO im Fall von *Stergiou et al.* In beiden Fallstudien wird die Wahl eines familienfremden Verantwortlichen für die Controlling-Funktion mit der spezifischen Erfahrung und den Fähigkeiten dieser Manager begründet, weshalb angenommen werden kann, dass die Ability zur Professionalisierung des Controllings in erster Linie durch die beschriebenen familienfremden Finanzexperten eingebracht wurde.⁴¹ Gleichzeitig liefern diese beiden Fallstudien aber auch Evidenz, dass eine erfolgreiche Professionalisierung des Controllings durch ein enges Zusammenspiel zwischen familienzugehörigen CEOs und familienfremden Finanzexperten möglich wurde, was für die Relevanz einer Interaktion von *Willingness* aufseiten der Eigentümerfamilie und *Ability* aufseiten der familienfremden CFOs bzw. Controller spricht. Anders ausgedrückt kann aus diesen Fallstudienresultaten auch geschlossen werden, dass wenn entweder Ability oder Willingness fehlen, eine Professionalisierung des Controllings weniger wahrscheinlich ist.⁴²

Dieser Gedanke wird nicht zuletzt auch durch eine Reihe quantitativer Arbeiten gestützt, die zeigen, dass Familienunternehmen mit sehr hohem Familieneinfluss – bei denen angenommen werden kann, dass wenig bis keine familienfremde Ability vorhanden ist – eine deutlich geringere Formalisierung von Controlling-Instrumenten aufweisen⁴³ bzw. weniger häufig eigenständige Controlling-Abteilungen etablieren⁴⁴ – und damit zwei zentralen Aspekt der Controlling-Professionalisierung nicht entsprechen.

Neben diesen Ergebnissen zum Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein von Ability gibt es auch weitere Studien, die auf Faktoren hindeuten, welche wahrscheinlich die Willingness zur Controlling-Professionalisierung beeinflussen. So zeigen etwa einige quantitative Studien, dass Unterschiede zwischen

³⁹ Vgl. *Giovannoni et al.* (2011), S. 131 ff.

⁴⁰ Vgl. *Stergiou et al.* (2013), S. 67 ff.

⁴¹ Diese Erwartungshaltung trifft nicht nur für die Professionalisierung des Controllings zu, sondern eine erwartete Professionalisierung des Familienunternehmens ist generell einer der Hauptgründe, warum Familienunternehmen familienfremde Führungskräfte engagieren. Vgl. hierzu *Hiebl & Li* (2018), S. 8 f.; *Tabor et al.* (2018), S. 63 ff.

⁴² Vgl. für ähnliche Ergebnisse auch *Huerta et al.* (2017), S. 118 ff.

⁴³ Vgl. *García Pérez de Lema & Duréndez* (2007), S. 162 f.; *Hiebl et al.* (2013b), S. 133 ff.; *Hiebl et al.* (2015), S. 383 ff.; *Jorissen et al.* (2005), S. 238 f.; *Samuelsson et al.* (2016), S. 696 f.; *Speckbacher & Wentges* (2012), S. 40 ff.

⁴⁴ Vgl. *Hiebl et al.* (2012), S. 417 ff.; *Hiebl et al.* (2013a), S. 95 ff.

Familien- und Nicht-Familienunternehmen in puncto Controlling-Nutzung bzw. Professionalisierung v.a. unter kleinen und mittleren Unternehmen beobachtbar sind, nicht aber unter großen Unternehmen. Das heißt, große Familienunternehmen unterscheiden sich im Durchschnitt nur wenig von großen Nicht-Familienunternehmen bezüglich ihrer Controlling-Nutzung, kleinere Familienunternehmen jedoch sehr wohl von ihren Nicht-Familienunternehmens-Pendants.⁴⁵ Es kann daher angenommen werden, dass wenn Familienunternehmen wachsen und eine höhere Größenklasse erreichen, sie dann auch eine verstärkte Notwendigkeit sehen – und folglich auch eine stärkere Willingness entwickeln –, ihre Controlling-Aktivitäten auszubauen bzw. zu professionalisieren. Begründet werden kann dieser Umstand etwa damit, dass bei einer höheren Unternehmensgröße die internen Abläufe im Unternehmen zu vielfältig und komplex werden, sodass sie kaum noch ohne stärker formalisierte und professionalisierte Controlling-Instrumente bewältigbar wären.⁴⁶

4.3. Folgen eines professionalisierten Controllings in Familienunternehmen

Auch zu den Effekten eines stärker professionalisierten Controllings in Familienunternehmen liegt bislang wenig spezifische Evidenz vor. Jedoch lassen auch hier Forschungsergebnisse zu den Folgen von einigen der oben vorgestellten fünf Teilaspekten der Professionalisierung des Controllings Rückschlüsse auf die wahrscheinlichen Folgen einer Controlling-Professionalisierung in Familienunternehmen zu. Insbesondere gibt es einige Studien, die Performance-Effekte von Controlling-Instrumenten in Familienunternehmen analysieren. So gibt es sowohl aus Österreich⁴⁷ als auch aus Spanien⁴⁸ Evidenz, dass eine stärkere Nutzung bzw. stärkere Formalisierung von Controlling-Praktiken positive Effekte auf die Performance von Familienunternehmen hat, was den Rückschluss erlaubt, dass die Professionalisierung des Controllings ebenso leistungssteigernde Effekte mit sich bringen sollte.

Eine mögliche Begründung für diesen vermutlichen Zusammenhang zwischen Controlling-Professionalisierung und Familienunternehmens-Performance liefern qualitative-empirische Forschungsergebnisse. So berichten *El Masri* et al. auf Basis einer multiplen Fallstudie unter 20 kanadischen Familienunternehmen, dass eine Professionalisierung des Controllings eine ökonomisch rationalere Entscheidungsfindung in Familienunternehmen befördern und eine zu starke

⁴⁵ Vgl. Hiebl et al. (2013b), S. 136 ff.; Speckbacher & Wentges (2012), S. 42 f.

⁴⁶ Vgl. Hiebl et al. (2013a), S. 107 f.

⁴⁷ Vgl. Kallmuenzer et al. (2018), S. 872 ff.; Posch & Speckbacher (2012), S. 15 f.

⁴⁸ Vgl. Duréndez et al. (2016), S. 16 f.

Affektivität mit Familieninteressen zurückdrängen kann.⁴⁹ Einen weiteren Effekt der Professionalisierung von Controlling zeigen *Giovannoni et al.* auf. Im von diesen Autoren analysierten Fall eines italienischen Familienunternehmens führte die Professionalisierung des Controllings zu einem verstärkten Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens. So wurde etwa in dem betreffenden Familienunternehmen auf Anraten des familienfremden Controllers erstmals eine Balanced Scorecard eingeführt, die den Senior-Eigentümer des Unternehmens quasi gezwungen hat, seine Strategie für das Familienunternehmen erstmals zu explizieren. Durch dieses Niederschreiben der Strategie und die Abbildung in der Balanced Scorecard wurde in diesem Fall die Strategie auch für familienfremde Manager und die nachfolgende Familiengeneration wesentlich besser verständlich, wodurch der Wissenstransfer gestärkt wurde.⁵⁰

5. Implikationen für die Praxis und weitere Forschung

Die in diesem Beitrag zusammengetragene Evidenz zeigt, dass nach wie vor relativ viele Familienunternehmen eines ihrer dominierenden nicht-monetären Ziele – nämlich das generationenübergreifende Weiterbestehen – nicht erreichen. Eine Maßnahme – aber natürlich nicht die einzige – zur Steigerung der Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen ist die Professionalisierung des Controllings.

Auch wenn die bisherige Literatur weitestgehend familienfremde Finanzexperten in der Rolle gesehen hat, die Controlling-Professionalisierung in Familienunternehmen voranzutreiben, zeigt dieser Beitrag, dass diese Rolle auch von familienzugehörigen Managern wahrgenommen werden kann. Notwendige Voraussetzungen scheinen für diesen Prozess – egal, ob von familienfremden oder familienzugehörigen Managern betrieben – das Vorhandensein von Ability und Willingness zu sein. Die Willingness, also der Wille zur Professionalisierung, muss in den meisten Fällen von der Eigentümerfamilie eingebracht werden, während die Ability, also das fachliche Beherrschen der notwendigen Schritte zur Controlling-Professionalisierung auch durch familienfremde Manager ins Familienunternehmen geholt werden kann.

Während noch wenig direkte Evidenz zu den Folgen einer Controlling-Professionalisierung in Familienunternehmen vorliegt, lassen eng verwandte Forschungsergebnisse vermuten, dass diese durchaus positive Auswirkungen auf Familienunternehmen haben kann. Unter anderem zählen dazu eine stärker fak-

⁴⁹ Vgl. El Masri et al. (2017), S. 166 ff.

⁵⁰ Vgl. Giovannoni et al. (2011), S. 138 ff., und für ähnliche Ergebnisse zum wissensfördernden Effekt von Controlling-Instrumenten in Familienunternehmen auch Mazzola et al. (2008), S. 246 ff.

tenorientierte Entscheidungsfindung und eine verbesserte Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen.

Für Eigentümer und Manager von Familienunternehmen heißen diese Ergebnisse, dass eine Professionalisierung des Controllings wertvolle Beiträge zur Performance-Optimierung und zur längerfristigen Sicherung des Bestehens des Unternehmens liefern kann. Die in diesem Beitrag aufgezeigten fünf Aspekte der Controlling-Professionalisierung können daher für Praktiker als Denkanreize gesehen werden, um zu prüfen, ob das Controlling im betreffenden Unternehmen bereits ausreichend professionalisiert ist oder ob hier noch „Luft nach oben“ besteht.

Für die Forschung bietet die Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen nach wie vor eine Reihe von Möglichkeiten für relevante weitere Betätigung. So wäre es insbesondere relevant, auf Basis des in diesem Beitrag vorgestellten Modells zu prüfen, unter welchen Grenzbedingungen der Wirkungszusammenhang zwischen Ability und Willingness, den fünf Aspekten der Controlling-Professionalisierung und Effekten wie einer erhöhten Performance des Familienunternehmens gilt. Es könnte etwa sein, dass sich der Zusammenhang eher in Unternehmen einstellt, die einen Fokus auf Kostenführerschaft legen, da in diesen Unternehmen in der Regel andere und engmaschigere Controlling-Systeme vonnöten sind als in Unternehmen, die einer Innovations- oder einer Differenzierungsstrategie anhängen.⁵¹ Zudem wäre interessant, von welchen Faktoren abhängt, wie gut eine Controlling-Professionalisierung von der Belegschaft des Familienunternehmens angenommen wird. Vielfach wird Familienunternehmen etwa eine besonders warmherzige Kultur attestiert, die von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist.⁵² Fraglich ist daher, ob eine Professionalisierung des Controllings, die evtl. stärker formalisierte Formen der Kontrolle mit sich bringt, dieser familienunternehmenstypischen Atmosphäre schädlich ist bzw. unter welchen Bedingungen eine derartige Atmosphäre trotz eines professionelleren Controllings aufrecht erhalten werden kann. Ferner wäre es lohnenswert, zu untersuchen, ob eine Professionalisierung in Zeiten von Digitalisierung und Cloud-Lösungen nun auch für kleinere Familienunternehmen eher möglich bzw. leistbar ist. Diese technologischen Trends bringen es nämlich mit sich, dass nun Software-Lösungen, die einst nur Großunternehmen zugänglich waren, durch Cloud-Angebote auch für kleinere Unternehmen – und darunter viele Familienunternehmen – zugänglich werden.⁵³

Diese genannten Möglichkeiten für die zukünftige Forschung sind natürlich nur drei von vielen Beispielen. Sicher scheint jedoch zu sein, dass die Pro-

⁵¹ Vgl. z.B. Bedford et al. (2016), S. 18 ff.

⁵² Vgl. Miller et al. (2008), S. 55 f.; Quinn et al. (2018), 538.

⁵³ Vgl. Gärtner & Rockenschaub (2015), S. 712.; Kristandl et al. (2015), S. 281 ff.

fessionalisierung des Controllings ein spannendes und relevantes Thema für die Unternehmenspraxis bleibt. Dieser Relevanz für die Praxis folgend bietet die Controlling-Professionalisierung in Familienunternehmen viele Möglichkeiten für zukünftige Forschung. Es bleibt zu hoffen, dass sich die Forschung dieser Fragen zukünftig stärker annimmt, ihre Ergebnisse in die Praxis transferiert und so einen Beitrag liefert, um die Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen (weiter) zu steigern.

Literatur

- Adler, R., & Liyanarachchi, G. (2019). Towards measuring professionalism in accounting, *Accounting & Finance*, im Druck.
- Andric, M., & Kammerlander, N. (2017). Motive zum Verzicht auf Controlling in Familienunternehmen – eine Mediatoranalyse, *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 65(4), 223–251.
- Becker, W., Staffel, M., & Ulrich, P. (2008). Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand: Einflüsse von Unternehmensgröße und Leitungsstruktur. Bamberg: Deloitte Mittelstandsinstut an der Universität Bamberg.
- Becker, W., & Ulrich, P. (2009). Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 38(1), 2–7.
- Beckhard, R., & Dyer, W.G. (1983). Managing continuity in the family-owned business, *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
- Bedford, D.S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems, *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12–28.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Massis, A. de, Frattini, F., & Wright, M. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310–318.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Massis, A. de, Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: From “what” to “how”, *Small Business Economics*, 47(3), 719–734.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–40.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J.H., & Chrisman, J.J. (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies, *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344–364.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance, *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538.

- Dekker, J.C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research, *Family Business Review*, 26(1), 81–99.
- Dello Sbarba, A., & Marelli, A. (2018). Family-controlled businesses and management control: The framing of “shareholder-oriented” practices, *Journal of Management Control*, 28(4), 417–456.
- Diehm, J. (2017). *Controlling in Start-up-Unternehmen: Praxisbuch für junge Unternehmen und Existenzgründungen*, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms, *European Journal of Family Business*, 6(1), 10–20.
- El Masri, T., Tekathen, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2017). Calibrating management control technologies and the dual identity of family firms, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 157–188.
- Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (2006). *Ursachen von Insolvenzen: Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus Sicht von Insolvenzverwaltern*. Hamburg: Eigenverlag.
- Feldbauer-Durstmüller, B., Duller, C., Mayr, S., Neubauer, H., & Ulrich, P. (2012). Controlling in mittelständischen Familienunternehmen: Ein Vergleich von Deutschland und Österreich, *Zeitschrift für Controlling & Management*, 56(6), 408–413.
- Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S., & Calabrò, A. (2016). Innovation in Family Firms: Examining the Inventory and Mapping the Path, *International Journal of Innovation Management*, 20(6), 1650054.
- García Pérez de Lema, D., & Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 151–172.
- Gärtner, B., & Rockenschaub, T. (2015). Cloud Computing und Controlling – Chancen und Risiken, *Controlling*, 27(12), 709–714.
- Giovannoni, E., Maraghini, M.P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices, *Family Business Review*, 24(2), 126–150.
- Guenther, T.W. (2013). Conceptualisations of ‘controlling’ in German-speaking countries: analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks, *Journal of Management Control*, 23(4), 269–290.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding, *Family Business Review*, 21(1), 51–69.
- Heinicke, A. (2018). Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: A systematic literature review, *Journal of Management Control*, 28(4), 457–502.
- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). Management Control Systems in Family Firms: A Review of the Literature and Directions for the Future, *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410–435.
- Hiebl, M.R.W. (2017). Finance managers in family firms: an upper-echelons view, *Journal of Family Business Management*, 7(2), 207–220.
- Hiebl, M.R.W., & Li, Z. (2018). Non-family managers in family firms: review, integrative framework and future research agenda, *Review of Managerial Science*, im Druck.

- Hiebl, M.R.W. (2013a). Bean counter or strategist? Differences in the role of the CFO in family and non-family businesses, *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 147–161.
- Hiebl, M.R.W. (2013b). Einfluss von Controlling-Systemen auf die Unternehmensführung mittelgroßer Familienunternehmen, *Controlling & Management Review*, 57(1), 78–84.
- Hiebl, M.R.W. (2013c). Management accounting in the family business: tipping the balance for survival, *Journal of Business Strategy*, 34(6), 19–25.
- Hiebl, M.R.W. (2013d). Non-family CFOs in family businesses: do they fit? *Journal of Business Strategy*, 34(2), 45–51.
- Hiebl, M.R.W., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Ulrich, P. (2015). Family Influence and Management Accounting Usage: Findings from Germany and Austria, *Schmalenbach Business Review*, 67(3), 368–404.
- Hiebl, M.R.W., Feldbauer-Durstmüller, B., & Duller, C. (2013a). Die Organisation des Controllings in österreichischen und bayerischen Familienunternehmen, *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 61(1-2), 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, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(2), 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, *Journal of Enterprising Culture*, 20(4), 405–436.
- Hiebl, M.R.W., & Mayrleitner, B. (2017). Professionalization of management accounting in family firms: The impact of family members, *Review of Managerial Science*, im Druck.
- Hiebl, M.R.W., Quinn, M., Craig, J.B., & Moores, K. (2018). Management control in family firms: A guest editorial, *Journal of Management Control*, 28(4), 377–381.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: Professionalization waves, family firms and management buyouts, *Small Business Economics*, 47(3), 803–817.
- Huerta, E., Petrides, Y., & O’Shaughnessy, D. (2017). Introduction of accounting practices in small family businesses, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 111–136.
- IFERA (2003). Family Businesses Dominate: Families are the key players around the world, but prefer the backstage positions, *Family Business Review*, 16(4), 235–239.
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A.-M. (2005). Real Versus Sample-Based Differences in Comparative Family Business Research, *Family Business Review*, 18(3), 229–246.
- Kallmuenzer, A., Strobl, A., & Peters, M. (2018). Tweaking the entrepreneurial orientation–performance relationship in family firms: The effect of control mechanisms and family-related goals, *Review of Managerial Science*, 12(4), 855–883.
- Kotlar, J., & Chrisman, J.J. (2019). Point: How Family Involvement Influences Organizational Change, *Journal of Change Management*, 19(1), 26–36.

- Kristandl, G., Quinn, M., & Strauß, E.R. (2015). Controlling und Cloud Computing: Wie die Cloud den Informationsfluss in KMU ändert, *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 63(3-4).
- Kücher, A., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). Organizational failure and decline – A bibliometric study of the scientific frontend, *Journal of Business Research*, 98, 503–516.
- Lee, J.S., Zhao, G., & Lu, F. (2019). The Effect of Value Congruence Between Founder and Successor on Successor's Willingness: The Mediating Role of the Founder–Successor Relationship, *Family Business Review*, im Druck.
- Mayr, S., Mitter, C., & Aichmayr, A. (2017). Corporate Crisis and Sustainable Reorganization: Evidence from Bankrupt Austrian SMEs, *Journal of Small Business Management*, 55(1), 108–127.
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J.H. (2008). Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation, *Family Business Review*, 21(3), 239–258.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses, *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research, *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15–25.
- Pampel, J.R. (2019). Controlling der Wertschöpfung durch Start-ups: Mit Controlling die Potenziale der Geschäftsidee erschließen. In P. Ulrich, & B. Baltzer (Hrsg.), *Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre: Festschrift für Prof. Dr. habil. Wolfgang Becker zum 65. Geburtstag* (S. 509–534). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Parker, S.C. (2016). Family Firms and the “Willing Successor” Problem, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1241–1259.
- Posch, A., & Speckbacher, G. (2012). Führung in Familienunternehmen: Besonderheiten der Entscheidungsfindung und Verhaltenssteuerung und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82(S3), 5–23.
- Quinn, M., Hiebl, M.R.W., Moores, K., & Craig, J.B. (2018). Future research on management accounting and control in family firms: Suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and stewardship, *Journal of Management Control*, 28(4), 529–546.
- Rizza, C., & Ruggeri, D. (2018). The institutionalization of management accounting tools in family firms: The relevance of multiple logics, *Journal of Management Control*, 28(4), 503–528.
- Samuelsson, J., Andersén, J., Ljungkvist, T., & Jansson, C. (2016). Formal accounting planning in SMEs: The influence of family ownership and entrepreneurial orientation, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 691–702.
- Schlösser, R., & Schreyögg, J. (2005). Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem für Krankenkassen, *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 94(2), 323–345.
- Senftlechner, D., & Hiebl, M.R.W. (2015). Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(4), 573–606.

- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Songini, L. (2006). The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice. In P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrniotis, & S.B. Klein (Hrsg.), *Handbook of Research on Family Business* (S. 269–297). Cheltenham: Edward Elgar.
- 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, *Management Accounting Research*, 23(1), 34–46.
- Steeger, J.H., & Hoffmann, M. (2016). Innovation and family firms: Ability and willingness and German SMEs, *Journal of Family Business Management*, 6(3), 251–269.
- Steiger, T., Duller, C., & Hiebl, M.R.W. (2015). No Consensus in Sight: An Analysis of Ten Years of Family Business Definitions in Empirical Research Studies, *Journal of Enterprising Culture*, 23(1), 25–62.
- Stergiou, K., Ashraf, J., & Uddin, S. (2013). The role of structure and agency in management accounting control change of a family owned firm: A Greek case study, *Critical Perspectives on Accounting*, 24(1), 62–73.
- Stewart, A., & Hitt, M.A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms, *Family Business Review*, 25(1), 58–86.
- Tabor, W., Chrisman, J.J., Madison, K., & Vardaman, J.M. (2018). Nonfamily Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda, *Family Business Review*, 31(1), 54–79.
- van Gils, A., Huybrechts, J., Minola, T., & Cassia, L. (2019). Unraveling the impact of family antecedents on family firm image: A serial multiple-mediation model, *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 17–27.
- Vaudt, S., & Rasche, C. (2011). Professionalisierung des Controllings in der Behindertenhilfe: Verfeinerung der Kostenrechnung nach Einführung von Persönlichen Budgets. In A. Langer, & A. Schröer (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (S. 229–248). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2016). Einführung in das Controlling, 15. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zahra, S.A., & Filatotchev, I. (2004). Governance of the Entrepreneurial Threshold Firm: A Knowledge-based Perspective, *Journal of Management Studies*, 41(5), 885–897.
- Zellweger, T.M., Nason, R.S., & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families, *Family Business Review*, 25(2), 136–155.

Über den Autor

Univ.-Prof. Dr. Martin R.W. Hiebl ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management Accounting and Control an der Universität Siegen. Seine

Forschung konzentriert sich auf Controlling und strategisches Management in KMU und Familienunternehmen, die Rolle von Controllern und CFOs, Risikomanagement und – kultur sowie Zusammenhänge zwischen Controlling und organisationalem Wandel.