

Controlling in Familienunternehmen

Martin R. W. Hiebl¹

Abstract:

Familienunternehmen stellen den Großteil aller Unternehmen in vielen westlich geprägten Volkswirtschaften dar. Trotz ihrer ökonomischen Relevanz hat sich die betriebswirtschaftliche Forschung erst in den letzten zwei Jahrzehnten verstärkt mit ihren Besonderheiten auseinandergesetzt. Auch das Controlling in Familienunternehmen zeigt einige Spezifika. Der vorliegende Beitrag widmet sich diesen Besonderheiten und insgesamt dem Forschungsstand zu Controlling in Familienunternehmen. Zunächst werden theoretische und phänomenologische Gründe diskutiert, die für eine nähere Auseinandersetzung mit dem Phänomen „Controlling in Familienunternehmen“ sprechen. Darauf folgend wird der aktuelle internationale Forschungsstand zu Einflussfaktoren und zu Folgen der Controlling-Nutzung in Familienunternehmen überblicksmäßig dargestellt. Schließlich skizziert der Beitrag zwei lohnenswerte Felder für weitere Forschung zu Controlling in Familienunternehmen.

Keywords: Familienunternehmen, Controlling

¹ M.R.W. Hiebl

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management Accounting and Control, Universität Siegen, Siegen, Deutschland *und* Institut für Controlling und Consulting, Johannes Kepler Universität Linz, Linz, Österreich

E-Mail: martin.hiebl@uni-siegen.de

1. Einführung

Familienunternehmen machen sowohl im deutschsprachigen Raum als auch international den Großteil aller Unternehmen aus (IFERA 2003, S. 235-238) – und das weitestgehend unabhängig von den vielen in der Literatur vorhandenen Definitionsansätzen von Familienunternehmen (Chua et al. 1999, S. 20-22; Steiger et al. 2015, S. 34-38). Trotz dieser Dominanz in der Unternehmenspraxis hat sich die akademische Betriebswirtschaftslehre über viele Jahrzehnte hinweg wenig bis gar nicht mit Familienunternehmen auseinandergesetzt. Stattdessen fokussieren sich die meisten deutschsprachigen, aber auch internationalen Lehrbücher der Betriebswirtschaftslehre in der Regel auf große, meist börsennotierte Unternehmen (Bürgel et al. 2020, S. 23; Hiebl 2017b, S. 35; Pernsteiner 2010, S. 98-100) – wahrscheinlich aufgrund der Annahme, dass derlei Großunternehmen herausforderndere, komplexere Fragen für die Betriebswirtschaftslehre zu beantworten hätten und betriebswirtschaftliche Innovationen daher vor allem in Großunternehmen zu entdecken wären. Die entsprechende Annahme, dass Familienunternehmen häufig einfacher zu managen wären, weil sie in der Regel schlichtweg eine geringere Unternehmensgröße aufweisen, ist in den letzten zwei Jahrzehnten jedoch zunehmend in Frage gestellt worden. Vielmehr konzentriert sich die betriebswirtschaftliche Forschung circa seit Beginn des neuen Jahrtausends deutlich stärker auf die Spezifika und die Herausforderungen von Familienunternehmen (Bird et al. 2002, S. 340-346; Gedajlovic et al. 2012, S. 1010-1012).

Dieser stärkere Fokus auf Familienunternehmen hat auch in der Controlling-Forschung und -Lehre Einzug gehalten. Überblicksarbeiten belegen, dass ein deutlicher Anstieg an Forschung zu diesem Thema in den letzten Jahren zu verzeichnen ist (Helsen et al. 2017, S. 415-429; Prencipe et al. 2014, S. 369-379; Quinn et al. 2018, S. 530-535; Senftlechner und Hiebl 2015, S. 578-597). Dieses verstärkte Interesse an Controlling in Familienunternehmen ist einerseits sicherlich auf die oben genannte hohe Anzahl von Familienunternehmen zurückzuführen. Andererseits gibt es auch theoretische Gründe, warum erwartet werden kann, dass Controlling in Familienunternehmen etwas anders funktioniert als in Nicht-Familienunternehmen. Vor diesem Hintergrund liefert der vorliegende Beitrag einen Überblick über den Stand der Forschung zu Controlling in Familienunternehmen. Dieser Überblick beruht einerseits auf jüngeren Übersichtsarbeiten zum Thema (z.B. Quinn et al. 2018; Senftlechner und Hiebl 2015), andererseits aber auch auf persönlichen Beobachtungen des Autors und seiner Erfahrung in der Erforschung der Spezifika des Controllings in Familienunternehmen.

Da die meisten der unten zitierten Forschungsarbeiten in englischer Sprache publiziert worden sind und häufig einem internationalen Verständnis von „Controlling“ folgen, geht dieser Beitrag ebenso von einem solchen aus. Konkret wird im Einklang mit dem weltweit meistverkauften Lehrbuch zu „Management Control“, nämlich jenem von Merchant und Van der Stede (2017, S. 5), Controlling verstanden als die Gesamtheit an Instrumenten und Systemen, die von organisationalen Führungskräften benutzt werden, um das Verhalten und die Entscheidungen ihrer Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie im Einklang mit den Zielen der Organisation stehen. Analog soll von einer international etablierten Sichtweise auf die Definition von „Familienunternehmen“ ausgegangen werden. Die Forschung hat sehr viele verschiedene konkrete Definitionsansätze hierzu vorgeschlagen (Chua et al. 1999, S. 20-22; Sageder et al. 2018, S. 346-347; Steiger et al. 2015, S. 34-38). Ein gemeinsamer Nenner der meisten dieser Ansätze ist, dass ein Unternehmen dann als Familienunternehmen klassifiziert werden kann, wenn eine bzw. mehrere Eigentümerfamilie(n) substantiell in die Führung eines Unternehmens involviert ist bzw. sind (Sharma 2004, S. 4-5). Dieses zugegebenermaßen breite Verständnis von Familienunternehmen ist in der Lage, alle relevanten bisherigen Forschungsarbeiten zu Controlling in Familienunternehmen abzudecken, und soll daher – ähnlich wie in anderen Überblicksarbeiten zu Familienunternehmen (z.B. Hiebl und Li 2020, S. 765; Pielsticker und Hiebl 2020, S. 333) – auch diesem Beitrag zugrunde liegen.

Das folgende Kapitel 2 widmet sich mehreren Gründen, warum eine nähere Betrachtung der Besonderheiten des Controllings in Familienunternehmen erstrebenswert scheint. Hierbei wird zunächst auf theoretische Gründe und dann auf phänomenologische Gründe eingegangen. Kapitel 3 liefert daraufhin eine Zusammenschau über die in der empirischen Forschung gefundenen Einflussfaktoren, die die Ausgestaltung von Controlling-Systemen in Familienunternehmen maßgeblich prägen und Kapitel 4 fasst die wichtigsten Folgen des Controlling-Einsatzes in Familienunternehmen zusammen. Kapitel 5 schließt diesen Beitrag mit einem kurzen Fazit und einem Ausblick auf weitere Entwicklungen in diesem Themenfeld.

2. Gründe für die Betrachtung der Spezifika des Controllings in Familienunternehmen

2.1 Theoretische Gründe

Die Familienunternehmensforschung beruht inzwischen auf einem breiten Set an unterschiedlichen Theorien (Combs et al. 2020, S. 38-39). Drei Theorien wurden jedoch bislang am häufigsten für die Erklärung von Spezifika von Familienunternehmen mobilisiert: die Agency-Theorie, die Stewardship-Theorie und der Resource-Based View (RBV) (Chrisman et al. 2010, S. 10-12; Madison et al. 2016, S. 65; Odom et al. 2019, S. 42-43; Siebels und zu Knyphausen-Aufsess 2012, S. 285). Diese drei Theorien haben sich auch als relevant für die Beleuchtung von Controlling-Phänomenen in Familienunternehmen herausgestellt (Helsen et al. 2017, S. 423-424; Küpper et al. 2015, S. 214-215; Mitter 2014, S. 347-348; Prencipe et al. 2014, S. 362-366), weshalb deren Bedeutung für das Verständnis von Controlling in Familienunternehmen im Folgenden kurz umrissen werden soll. Hierbei soll aus Gründen des begrenzten Umfangs eines einzelnen Buchbeitrags nicht auf alle fundamentalen Zusammenhänge, die in diesen Theorien behandelt werden, eingegangen werden, sondern lediglich auf jene Aspekte, die für die Anwendung der Theorien auf das Controlling in Familienunternehmen unmittelbar von Bedeutung sind. Bezüglich der Grundlagen dieser Theorien sei auf die einschlägige Basisliteratur verwiesen (Davis et al. 1997; Jensen und Meckling 1976; Barney 1991) und auf Überblicksarbeiten zu deren Anwendung auf Familienunternehmen (Madison et al. 2016; Odom et al. 2019; Siebels und zu Knyphausen-Aufseß 2012).

Sowohl die Agency- als auch die Stewardship-Theorie beschäftigen sich mit dem Verhältnis zwischen einem Auftraggeber (dem sogenannten Prinzipal) und einem Auftragnehmer (dem sogenannten Agenten) (Caers et al. 2006, S. 26-32; Hiebl 2015, S. 5-8). Umgelegt auf die Ebene eines Gesamtunternehmens können diese Rollen etwa so verteilt sein, dass der Eigentümer eines Unternehmens als Prinzipal interpretiert wird und die Top-Manager des Unternehmens als Agenten (Jensen und Meckling 1976, S. 308-310).

Die *Agency-Theorie* geht hierbei davon aus, dass sowohl Prinzipal als auch Agent streng im Eigeninteresse handeln und es daher zu Konflikten zwischen den beiden Parteien kommt. Wenn z.B. Top Manager als Agenten im Eigeninteresse handeln, könnte das in der Form geschehen, dass sie versuchen, ihre eigene Vergütung kurzfristig zu maximieren, was unter Umständen im Konflikt steht mit dem langfristigen Erhalt des Unternehmens und der Steigerung

seines Wertes, was wiederum der Prinzipal beabsichtigen mag (Miller und Sardais 2011, S. 7). Interessenskonflikte zwischen Prinzipal und Agent sind daher ein Kernaspekt der Agency-Theorie. Ferner besteht für den Eigentümer eines Unternehmens als Prinzipal das Problem, dass er in der Regel nicht täglich mit dem Management seines Unternehmens beschäftigt ist; hierfür hat er ja Top-Manager als Agenten engagiert (Madison et al. 2016, S. 66-67). Dies hat zur Folge, dass Top-Manager in der Regel über aktuellere und weitreichendere Informationen über die aktuelle Lage des Unternehmens verfügen als die Eigentümer – die Theorie geht also von Informationsasymmetrien aus (Eisenhardt 1989, S. 58-59). Die Agency-Theorie sieht zur Lösung dieser Interessenskonflikte und Informationsasymmetrien primär zwei Instrumente vor: Monitoring und Incentive-Systeme (Tosi et al. 1997, S. 584-587; Zajac und Westphal 1994, S. 121-125). Beide Mechanismen haben unmittelbaren Controlling-Bezug. So werden zum Monitoring von Management-Leistungen nicht zuletzt die operative Planung bzw. Budgetierung, die strategische Planung und entsprechende Soll-Ist-Vergleiche eingesetzt – allesamt Kerninstrumente des Controllings (z.B. Weber und Schäffer 2016, S. 269-427). Gleichsam werden Incentive-Systeme als Kernbestandteil von Controlling-Packages angesehen (z.B. Malmi und Brown 2008, S. 293; Ulrich 2011, S. 52).

Umgelegt auf Familienunternehmen wird häufig davon ausgegangen, dass die zuvor genannten Agency-Konflikte in Familienunternehmen weniger häufig auftreten bzw. weniger gravierend ausfallen. Als Grund für diese Annahme wird das häufige Zusammenfallen von Eigentümer- und Management-Rollen in einer oder wenigen Personen genannt (Hiebl 2013a, S. 80; Madison et al. 2016, S. 65; Quinn et al. 2020, S. 251-271). Das heißt, wenn Eigentümer und Manager ein und dieselbe Person sind, dürften zwischen Prinzipal und Agent keine Interessenkonflikte und keine Informationsasymmetrien bestehen. Folglich kann angenommen werden, dass Controlling-Instrumente zum Zwecke des Monitorings oder der Incentivierung der Agenten in derlei Familienunternehmen weniger gebraucht werden und der Controlling-Einsatz in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen geringer ausfällt (Hiebl et al. 2012, S. 408-410; Prencipe et al. 2014, S. 364). Allerdings gibt es nicht nur Familienunternehmen, die voll im Besitz einer Person stehen, die auch noch die alleinige Geschäftsführung innehat. Vielmehr beschäftigt sich die Familienunternehmensforschung in den letzten Jahren vermehrt mit Heterogenität innerhalb der großen Gruppe an Familienunternehmen (Leitterstorf und Kammerlander 2020, S. 11-12; Neubaum et al. 2019, S. 106). So setzen etwa viele Familienunternehmen während ihres Wachstums zunehmend auf familienfremde Führungskräfte (z.B. Hiebl und Li 2020, S. 770-771; Tabor et al. 2018, S. 56-62), was die

Personalunion von Prinzipal und Agent notwendigerweise aufbricht und damit zu der theoretischen Erwartung führt, dass in derlei Familienunternehmen ein verstärkter Bedarf an Controlling-Systemen zu beobachten ist (Hiebl et al. 2013b, S. 126-129; Songini und Gnan 2015, S. 751-755). Insgesamt zeigen diese Ausführungen aber, dass aus einer Agency-theoretischen Betrachtung Familienunternehmen Spezifika aufweisen, die so in Nicht-Familienunternehmen in der Regel nicht auftreten. Ferner haben diese Spezifika theoretische Relevanz für die Erklärung des Controlling-Einsatzes in Familienunternehmen, weshalb vielen Arbeiten zum Controlling in Familienunternehmen die Agency-Theorie als theoretische Grundlage bzw. Motivation dient (Helsen et al. 2017, S. 423-428).

Andere Annahmen über das Verhalten von Prinzipalen und Agenten liegen der Stewardship-Theorie zugrunde. Dieser Theorie nach handeln Akteure nicht im Eigeninteresse, sondern im Interesse anderer (Hernandez 2012, S. 173). Bezogen auf Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens kann das etwa bedeuten, dass diese im Interesse der Organisation handeln, für die sie arbeiten, und dafür ihre Eigeninteressen zurückstellen – weshalb diese Akteure dann auch nicht als Agenten, sondern als Stewards bezeichnet werden können (Davis et al. 1997, S. 24). Für Familienunternehmen hat die Stewardship-Theorie deswegen Relevanz, weil empirische Evidenz darauf hindeutet, dass Mitglieder von Familienunternehmen – und insbesondere ihre Eigentümer – häufig danach trachten, dass ihre Unternehmen langfristig weiterbestehen können und hierfür auch persönliche Nachteile in Kauf nehmen (Siebels und zu Knyphausen-Aufseß 2012, S. 288). Zudem gibt es Hinweise darauf, dass sich Familienunternehmen oft durch eine stark gemeinschaftlich orientierte Kultur auszeichnen, die die gemeinsamen Ziele vor jene der individuellen Unternehmensmitglieder stellt (Madison et al. 2016, S. 81-82). Für Familienunternehmen mit einer starken Stewardship-Kultur kann daher angenommen werden, dass Controlling-Systeme weniger Relevanz haben, da die organisationalen Mitglieder ohnehin im Interesse der Organisation agieren, und nicht erst durch – mitunter auch kostspielige – Controlling-Instrumente dazu angereizt bzw. angeleitet werden müssen (Mitter 2014, S. 348; Quinn et al. 2018, S. 538). Vielmehr legen Arbeiten zur Stewardship-Theorie nahe, dass Akteure, die intrinsisch als Stewards agieren, mitunter negativ auf stark formalisierte Controlling-Instrumente reagieren, weil sie diese als Zeichen des Misstrauens interpretieren könnten und daher ihr proorganisationales Verhalten eventuell reduzieren und sogar antiorganisationales Verhalten entwickeln könnten (Davis et al. 1997, S. 39-40; Madison et al. 2016, S. 83).

Alternativ wird aber die Stewardship-Theorie auch mobilisiert für die Betrachtung eines pro-organisationalen Controlling-Einsatzes in Familienunternehmen. Das zentrale Argument ist hier, dass Familienunternehmen – trotz eventuell fehlenden Kontrollbedarfs – Controlling-Instrumente einsetzen, weil durch diese mehr Transparenz innerhalb des Unternehmens, eine bessere Steuerung und somit höhere Chancen auf einen langfristigen Erhalt des Unternehmens hergestellt werden (Mitter 2014, S. 348). Das heißt, wenn Führungskräfte eines Familienunternehmens als Stewards agieren, würden sie dieser Betrachtungsweise folgend Controlling zum langfristigen Wohle des Unternehmens einsetzen. Unterstützung findet diese These auch aus der Insolvenzursachenforschung, die zeigt, dass Insolvenzen häufig mittelständische Familienunternehmen betreffen und der Insolvenzeröffnungsgrund Nummer eins ein unzureichender Controlling-Einsatz ist (Euler Hermes Kreditversicherungs-AG 2006, S. 20). Das deutet zumindest darauf hin, dass ein unzureichender Controlling-Einsatz in Familienunternehmen nicht mit einem Verhalten der Führungskräfte als Stewards vereinbar ist und dass ein adäquater Controlling-Einsatz auch in Familienunternehmen zum Erhalt des Unternehmens beitragen kann.

Wenngleich die Agency- und die Stewardship-Theorie bislang häufig in der Familienunternehmensforschung Anwendung gefunden haben, muss einschränkend hinzugefügt werden, dass viele Akteure in Familienunternehmen – aber auch in anderen Organisationen – nicht rein dem Agency- oder dem Stewardship-Bild entsprechen. Das heißt, die Verhaltensannahmen, die der Agency- und der Stewardship-Theorie zugrunde liegen, können als Pole eines Kontinuums menschlichen Verhaltens verstanden werden – zwischen einer Orientierung rein am Eigeninteresse (Agency) und einer Orientierung rein am Interesse anderer (Stewardship) (Caers et al. 2006, S. 29). Folglich wurde auch für Familienunternehmen argumentiert, dass vielfach im gleichen Unternehmen Agenten *und* Stewards anzutreffen sind (Verbeke und Kano 2012, S. 1189-1190) und dass die Wahrnehmung von Agenten und Stewards von Unternehmensmitglied zu Unternehmensmitglied variieren mag (Davis et al. 2010, S. 1106-1108), dass also auch die Einschätzung eines Akteurs als Agent oder Steward vielfach im Auge des Betrachters liegt.

Die dritte häufig auf Phänomene des Controllings in Familienunternehmen angewandte Theorie ist der RBV. Allgemein geht diese Theorie davon aus, dass Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens durch die Ressourcen, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen, erklärt werden können (Barney 1991, S. 100-103). In der Entwicklung des RBV wurde der Ressourcen-Begriff erweitert und umfasst mittlerweile auch Fähigkeiten bzw. dynamische Fähigkeiten

(sogenannte „Dynamic Capabilities“), die zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen herangezogen werden (Teece 2007, S. 1319). Familienunternehmen wird häufig eine im Durchschnitt höhere Leistungsfähigkeit als Nicht-Familienunternehmen attestiert (z.B. Wagner et al. 2015, S. 6-7). Folglich wird in der Familienunternehmensforschung argumentiert, dass die hierfür notwendigen Wettbewerbsvorteile an dem besonderen Set an Ressourcen liegen könnten, über welches Familienunternehmen verfügen (Habbershon und Williams 1999, S. 7-13; Sirmon und Hitt 2003, S. 341-345). Zwar können besonders gut auf die Bedürfnisse eines Unternehmens abgestimmte Controlling-Systeme als Ressource bzw. Fähigkeit im Sinne des RBV verstanden werden (Henri 2006, S. 548; Lämsiluoto et al. 2015, S. 451), die bisherige Forschung zu Controlling in Familienunternehmen argumentiert aber eher, dass Familienunternehmen aufgrund ihres besonderen Ressourcenbündels weniger Bedarf an Controlling im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen haben (Hiebl et al. 2012, S. 411-413; Speckbacher und Wentges 2012, S. 36-37). Ein anderer Ansatz besagt, dass Familienunternehmen schlicht über weniger Ressourcen verfügen als Nicht-Familienunternehmen und daher Controlling-Systeme in geringerem Ausmaß anwenden als Nicht-Familienunternehmen (Helsen et al. 2017, S. 426). Unabhängig von dem konkreten Argumentationsstrang scheint aber auch aus einer RBV-Sichtweise interessant, wie sich Controlling-Systeme in die scheinbar spezifischen Ressourcenbündel von Familienunternehmen einfügen, was als Motivation für die nähere Erforschung von Controlling in Familienunternehmen fungieren kann.

2.2 Phänomenologische Gründe

Neben den theoretischen Gründen gibt es auch zwei größere phänomenologische Gründe, sich näher mit Controlling in Familienunternehmen auseinanderzusetzen. Der erste Grund wurde weiter oben bereits angedeutet und liegt in der großen ökonomischen Relevanz von Familienunternehmen. Schätzungen gehen davon aus, dass Familienunternehmen 60 bis 80 % der Wirtschaftsleistung vieler Staaten beisteuern (IFERA 2003, S. 237). Trotz dieser hohen Relevanz blieben Familienunternehmen insgesamt und im Speziellen auch das Controlling in Familienunternehmen lange Zeit in der betriebswirtschaftlichen Forschung wenig berücksichtigt (Feldbauer-Durstmüller et al. 2007, S. 430-431; Quinn et al. 2018, S. 541-542). Das heißt, eine Motivation für die nähere Erforschung der Spezifika des Controllings in Familienunternehmen ist die große wirtschaftliche Bedeutung dieses Typs von Unternehmen und dessen lange andauernde Vernachlässigung in der Forschung.

Der zweite phänomenologische Grund liegt in den vereinzelt empirischen Studien, die sich entgegen dem eben angedeuteten Trend bereits relativ früh mit Controlling in Familienunternehmen auseinandersetzten (z.B. Amat et al. 1994; Daily und Dollinger 1993; Goffee und Scase 1985). Diese Arbeiten bezogen ihre Motivation nicht primär aus den oben erläuterten theoretischen Gründen und können sicherlich als eher empirischer denn theoretischer Natur eingestuft werden. Was diese Arbeiten aber zeigen, ist, dass sich Controlling in Familienunternehmen signifikant von Controlling in Nicht-Familienunternehmen unterscheidet (Daily und Dollinger 1993, S. 86-87) und dass die Ausgestaltung und (Weiter-)Entwicklung des Controllings in Familienunternehmen mitunter von spezifischen Faktoren abhängig ist, die so in Nicht-Familienunternehmen nicht beobachtet werden können (Amat et al. 1994, S. 111-117; Goffee und Scase 1985, S. 55-67). Folglich gab es Hinweise darauf, dass sich das Phänomen „Controlling in Familienunternehmen“ vom Phänomen „Controlling in Nicht-Familienunternehmen“ unterscheidet, was von nachfolgenden Forschern häufig als Motivation angeführt wurde, sich näher mit diesem Phänomen auseinanderzusetzen.

3. Einflussfaktoren auf die Gestaltung von Controlling-Systemen in Familienunternehmen

Mitunter explizit durch die oben genannten Gründe motiviert, hat die Forschung inzwischen eine Reihe von Faktoren ermittelt, welche die Gestaltung von Controlling-Systemen in Familienunternehmen maßgeblich beeinflussen. Einen Überblick über diese Faktoren bietet Tabelle 1. Diese Faktoren wurden in drei Gruppen eingeteilt: (1) Faktoren, die global den Einfluss einer oder mehrerer Eigentümerfamilie(n) abbilden, (2) Faktoren, die weitere organisatorische Eigenschaften der betreffenden Familienunternehmen beleuchten, und (3) Faktoren, die sich auf spezifische Akteure innerhalb oder außerhalb eines Familienunternehmens beziehen.

Einflussfaktoren- gruppe	Konkrete Einfluss- faktoren	Betroffene Aspekte des Controllings in Fami- lienunternehmen	Quellen
Familieneinfluss	Status als Familien- unternehmen	Nutzung von Controlling-Instrumenten	Becker et al. 2011; Daily und Dollinger 1993; Duréndez et al. 2016; Feldbauer-Durstmüller et al. 2012; García Pérez de Lema und Duréndez 2007; Posch und Speckbacher 2012; Jorissen et al. 2005; Schachner et al. 2006
		Ausgestaltung von Controlling-Instrumenten	Bürgel et al. 2020; Posch und Speckbacher 2012; Ulrich 2011; Ulrich 2018
		Einrichtung von eigenständigen Controlling- Abteilungen	Feldbauer-Durstmüller et al. 2012
	Grad des Familien- einflusses	Zentralisierung des Controllings	Becker et al. 2015; Becker et al. 2016
		Nutzung von Controlling-Instrumenten	Andric und Kammerlander 2017; Hiebl et al. 2013b; Hiebl et al. 2015; Ruiz-Palomo et al. 2019; Songini und Gnan 2015
		Einrichtung von eigenständigen Controlling- Abteilungen	Hiebl et al. 2012; Hiebl et al. 2013a; Hiebl et al. 2013b; Hiebl et al. 2015
		Akademisch gebildete Controlling-Leiter	Hiebl et al. 2013b; Hiebl et al. 2015
Formalisierung von Controlling-Instrumenten	Hiebl et al. 2013b; Hiebl et al. 2015		
Organisatorische Eigenschaften	Größe des Familien- unternehmens	Nutzung von Controlling-Instrumenten	Hiebl et al. 2013b; Hiebl et al. 2015; Schachner et al. 2006; Speckbacher und Wentges 2012
		Einrichtung von eigenständigen Controlling- Abteilungen	Hiebl et al. 2012; Hiebl et al. 2013a
		Akademisch gebildete Controlling-Leiter	Hiebl et al. 2013b
	Alter des Familien- unternehmens	Formalisierung von Controlling-Instrumenten	Hiebl et al. 2015
		Relevanz von Controlling-Instrumenten	Songini und Gnan 2015
	Diversifizierung des Familienunterneh- mens	Nutzung von Controlling-Instrumenten	Songini und Gnan 2015
	Internationalisierung des Familienunter- nehmens	Nutzung von Controlling-Instrumenten	Brück et al. 2018
	Lebenszyklusphase	Formalisierung von Controlling-Instrumenten	Dello Sbarba und Marelli 2018; Moores und Mula 2000

	des Familienunternehmens		
	Branche des Familienunternehmens	Einrichtung von eigenständigen Controlling-Abteilungen	Hiebl et al. 2013b; Hiebl et al. 2015;
		Akademisch gebildete Controlling-Leiter	Hiebl et al. 2013b; Hiebl et al. 2015
		Nutzung von Controlling-Instrumenten	Andric und Kammerlander 2017; Hiebl et al. 2013b; Hiebl et al. 2015
	Familienunternehmenskultur	Ausgestaltung des gesamten Controlling-Systems	Efferin und Hartono 2015; Moilanen 2008
Spezifische Akteure	Familienzugehöriger CEO bzw. CFO	Professionalisierung des Controllings	Hiebl und Mayrleitner 2019
	Familienzugehörige Manager	Nutzung von Controlling-Instrumenten	Songini et al. 2015; Speckbacher und Wentges 2012; Schachner et al. 2006
	Familienzugehörige Mitarbeiter	Einführung neuer Controlling-Instrumente	Huerta et al. 2017
	Nicht familienzugehöriger CFO oder Controller	Unzugänglichkeit der Controlling-Systeme für Familienmitglieder	Stergiou et al. 2013
		Professionalisierung des Controllings	Giovannoni et al. 2011; Gurd und Thomas 2012; Hiebl 2014; Stergiou et al. 2013
	Nicht familienzugehörige Manager	Einrichtung von eigenständigen Controlling-Abteilungen	Hiebl et al. 2012; Hiebl et al. 2013a
		Nutzung von Controlling-Instrumenten	Brück et al. 2018; Schachner et al. 2006
		Professionalisierung des Controllings	Rizza und Ruggeri 2018
	Externer Steuerberater oder Accountant	Betrieb und Ausgestaltung des Controlling-Systems	Feldbauer-Durstmüller et al. 2012; Hiebl et al. 2012
		Einführung neuer Controlling-Instrumente	Huerta et al. 2017

Tabelle 1: Bisherige Forschung zu Einflussfaktoren auf die Gestaltung von Controlling-Systemen in Familienunternehmen

Unter den Faktoren, die global den Familieneinfluss messen, wurden einerseits die Auswirkungen des Status als Familienunternehmen und andererseits verschiedener Grade des Familieneinflusses auf Aspekte des Controllings getestet. Zahlreiche Studien belegen hierbei, dass Familienunternehmen generell weniger Controlling-Instrumente anwenden als Nicht-Familienunternehmen (z.B. Feldbauer-Durstmüller et al. 2012, S. 410-411; García Pérez de Lema und Duréndez 2007, S. 162-163). In ähnlicher Weise berichten weitere Studien, dass Unternehmen mit einem höheren Familieneinfluss weniger bzw. weniger häufig Controlling-Instrumente einsetzen (z.B. Andric und Kammerlander 2017, S. 238-242; Hiebl et al. 2015, S. 389-390; Ruiz-Palomo et al. 2019, S. 12-13). Familienunternehmen scheinen hierbei jedoch nicht nur einfach weniger Controlling-Instrumente einzusetzen, sondern diese auch anders einzusetzen als Nicht-Familienunternehmen. So wurde etwa für die Budgetierung gezeigt, dass Familienunternehmen in einem geringere Ausmaß Risikoaspekte in die Budgetierung einfließen lassen als Nicht-Familienunternehmen (Ulrich 2018, S. 27-28) und dass die Budgetierung in Familienunternehmen weniger partizipativ, das heißt mit weniger Beteiligung untergeordneter Führungskräfte, ausgestaltet ist als in Nicht-Familienunternehmen (Bürgel et al. 2020, S. 24-25). Letzterer Befund ist im Einklang mit weiteren Ergebnissen, die nahelegen, dass das Controlling in Familienunternehmen häufig stärker zentralisiert organisiert ist als in Nicht-Familienunternehmen (Becker et al. 2016, S. 13). Eine stärker zentral oder dezentral ausgerichtete Controlling-Organisation bedingt allerdings, dass es überhaupt organisationale Controlling-Strukturen gibt. In diesem Zusammenhang liefern mehrere Studien Hinweise darauf, dass Familienunternehmen weniger häufig eigenständige Controlling-Abteilungen einrichten als Nicht-Familienunternehmen und dass, wenn sie eigenständige Abteilungen einrichten, diese weniger häufig mit akademisch gebildeten Controlling-Leitern besetzen (z.B. Hiebl et al. 2012, S. 419-420; Hiebl et al. 2013a, S. 97-105). Insgesamt sind diese bisherigen Arbeiten zum Familieneinfluss und der Ausgestaltung des Controllings im Einklang mit den oben genannten Agency- und Stewardship-theoretischen Erwartungen, dass Familienunternehmen weniger Bedarf an einem ausgeprägten Controlling haben als Nicht-Familienunternehmen. Einschränkend muss jedoch erwähnt werden, dass manche Studien suggerieren, dass diese Zusammenhänge in erster Linie für kleinere und weniger für große Familienunternehmen gelten (z.B. Hiebl et al. 2013b, S. 136-138; Speckbacher und Wentges 2012, S. 42). Das heißt, ab einer gewissen Unternehmensgröße scheinen auch Familienunternehmen dazu zu neigen, stärker auf Controlling zu setzen, was wiederum mit einer RBV-Sichtweise von Controlling-Systemen als wertvolle Ressource korrespondieren mag.

Die Größenabhängigkeit des Controlling-Einsatzes untersuchten verschiedene Studien, die innerhalb der großen Gruppe an Familienunternehmen analysierten, welche organisatorischen Faktoren Einfluss auf die Controlling-Gestaltung nehmen. Hieraus zeichnet sich eine Tendenz relativ klar ab – nämlich, dass Familienunternehmen durch Wachstum einen vermehrten Controlling-Einsatz zeigen bzw. dieser notwendig wird: So belegen Studien etwa positive Zusammenhänge zwischen der Größe (z.B. Schachner et al. 2006, S. 603-608), dem Alter, dem Diversifizierungsgrad (Songini und Gnan 2015, S. 769), der Internationalisierung (Brück et al. 2018, S. 403) und der Lebenszyklusphase eines Familienunternehmens (Dello Sbarba und Marelli 2018, S. 440-449; Moores und Mula 2000, S. 96-104) sowie dem Einsatz von Controlling bzw. stärker formalisierten Controlling-Instrumenten. Neben diesen organisatorischen Eigenschaften erschien auch die Branche eines Familienunternehmens häufig mit dem Controlling-Einsatz korrelierend; mit der Tendenz, dass industrielle Familienunternehmen stärker auf Controlling setzen als jene aus anderen Branchen (z.B. Hiebl et al. 2013b, S. 142). Stärker qualitativ empirisch ausgerichtete Studien förderten zudem zu Tage, dass die spezifische Kultur eines Familienunternehmens, die z.B. durch Flexibilität und geringe Formalisierung (Moilanen 2008, S. 170-177) sowie durch eine enge Verzahnung mit umgebenden gesellschaftlichen Normen (Efferin und Hartono 2015, S. 154-156) geprägt ist, sich auch entscheidend auf die Gestaltung von Controlling-Systemen auswirken kann.

Die dritte und letzte Gruppe an Einflussfaktoren auf das Controlling in Familienunternehmen widmet sich spezifischen Akteuren. In erster Linie sind hier Akteure im Bereich Finance und Accounting zu nennen, die üblicherweise einen großen Einfluss auf die Gestaltung von Controlling-Systemen in Familienunternehmen ausüben (Hiebl 2017a, S. 213-214). So zeigt die Literatur etwa mehrfach, dass nicht familienzugehörige Controller oder Chief Financial Officers (CFOs) entscheidend die Professionalisierung von Controlling-Systemen vorantreiben können (z.B. Giovannoni et al. 2011, S. 134-142; Stergiou et al. 2013, S. 68-69). Im Einklang mit diesen qualitativen Forschungsergebnissen berichten auch quantitative Studien mehrheitlich, dass ein höherer Anteil von familienfremden Managern in der Führung von Familienunternehmen positiv mit der Nutzung bzw. Formalisierung des Controllings korreliert ist (z.B. Brück et al. 2018, S. 402-403; Schachner et al. 2006, S. 604-608). Die Fähigkeit zur Professionalisierung des Controllings wurde in der Familienunternehmensliteratur also in erster Linie familienfremden Führungskräften zugeschrieben. Zuletzt wurde jedoch auch Evidenz publiziert, dass natürlich auch familienzugehörige Führungskräfte Controlling professionalisieren können – wenn sie über die entsprechenden Fähigkeiten und den Willen dazu ver-

fügen (Hiebl und Mayrleitner 2019, S. 1049-1064). Insbesondere kleinere Familienunternehmen scheinen aber dennoch weiterhin auf familienexterne Experten wie Steuer- oder Unternehmensberater angewiesen zu sein. Diese fungieren hier etwa als externe Controller (Feldbauer-Durstmüller et al. 2012, S. 410) oder zumindest als entscheidende Impulsgeber für die (Weiter-)Entwicklung des Controllings (Huerta et al. 2017, S. 118-126). Aus dieser Betrachtungsweise heraus kann argumentiert werden, dass Akteure, die über das entsprechende Know-how und den Willen verfügen, Controlling in Familienunternehmen weiterzuentwickeln (Hiebl und Mayrleitner 2019, S. 1049-1064), als wertvolle Ressource für diese Unternehmen im Sinne des RBV betrachtet werden können (Hiebl 2014, S. 468-472).

4. Folgen des Einsatzes von Controlling-Systemen in Familienunternehmen

Die bisherige Forschung hat drei größeren Kategorien von Folgen des Controlling-Einsatzes in Familienunternehmen diskutiert: (1) eine meist erhöhte Leistungsfähigkeit, (2) Beiträge zur Professionalisierung des Familienunternehmens und (3) Erleichterungen bei der familieninternen Unternehmensnachfolge. Eine Übersicht über die relevanten Studien ist Tabelle 2 zu entnehmen. Da alle drei Gruppen von Folgen aus Sicht von Familienunternehmen in der Regel erstrebenswert erscheinen, fügen sich diese bisherigen Forschungsergebnisse relativ gut in die Sichtweise des RBV ein – nämlich, dass Controlling-Systeme für Familienunternehmen wertvolle Ressourcen, meist zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, zumindest aber zur Erreichung spezifischer Ziele, darstellen können.

Jene Arbeiten, die sich Folgen für die Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen widmen, kommen relativ einhellig zum Ergebnis, dass ein stärkerer Controlling-Einsatz mit höheren finanziellen Ergebnissen für das Familienunternehmen korreliert ist (z.B. Duréndez et al. 2016, S. 16-17; Ruiz-Palomo et al. 2019, S. 12-13). Dieser direkte positive Effekt von Controlling-Systemen auf die Performance von Familienunternehmen wird aber in manchen Studien noch etwas qualifiziert. Z.B. stellt Acquaah (2013, S. 140-144) fest, dass ein Fit zwischen einer interaktiven bzw. diagnostischen Nutzung von Controlling-Systemen mit der Unternehmensstrategie gegeben sein sollte, um bestmögliche Performance-Effekte aus der Controlling-Nutzung für Familienunternehmen zu generieren. Ebenfalls einen Link zur Strategie des Familienunternehmens sehen Kallmuenzer et al. (2018, S. 868-875). Diese Autoren zeigen anhand ihrer Studie auf, dass vor allem Familienunternehmen mit eher geringerer Innova-

tionskraft und jene mit einem hohen Grad an Autonomie in ihren Entscheidungen vom Controlling-Einsatz profitieren. Ähnlich fallen auch die Ergebnisse von Posch und Speckbacher (2012, S. 13-16) aus. Sie berichten, dass Controlling-Systeme einen generell positiven Einfluss auf die Performance von Familienunternehmen haben, solange diese nicht die oftmals intuitive und wenig formalisierte Entscheidungsfindung, die für viele Familienunternehmen typisch ist, einschränken.

Ebenfalls positive Effekte berichtet die Literatur für den Zusammenhang zwischen dem Controlling-Einsatz und der Professionalisierung von Familienunternehmen. Teilweise werden Controlling-Systeme als Teil des breiteren Professionalisierungs-Konstrukts interpretiert (Dekker et al. 2013, S. 83-87; Dekker et al. 2015, S. 519-525). Andere Arbeiten deuten Controlling-Instrumente als Einflussfaktor für eine rationalere Entscheidungsfindung, wobei letztere als Aspekt eines professionelleren Managements interpretiert werden kann (El Masri et al. 2017, S. 168-169). Eine Fokussierung auf derart rationalere, an ökonomischen Größen ausgerichtete Entscheidungsunterstützungssysteme kann Familienunternehmen auch vor einer übermäßigen Konzentration auf nicht-finanzielle Kennzahlen und damit einem Verkennen der wirtschaftlichen Realität bewahren (Jakobsen 2017, S. 148-149). Ein konkretes Controlling-Instrument für diesen Zweck kann die Balanced Scorecard sein. So zeigen Craig und Moores (2005, 2010) in zwei Fallstudien, wie dieses Instrument die Professionalisierung durch eine konsequente Fokussierung des Familienunternehmens auf Familien- und Unternehmensziele befördern kann.

Folgen	Quellen	Spezifika der Folgen
Leistungsfähigkeit	Acquaah 2013	Für positiven Effekt auf die Leistungsfähigkeit braucht es eine Anpassung der interaktiven und diagnostischen Verwendung von Controlling-Instrumenten auf die Strategie des Familienunternehmens.
	Duréndez et al. 2016	Ein stärkerer Einsatz von Controlling-Systemen hat sowohl in Familien- als auch in Nicht-Familienunternehmen einen positiven Effekt auf die Leistungsfähigkeit.
	Kallmuenzer et al. 2018	Die Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen mit relativ niedriger Innovationskraft oder mit einem hohen Grad an Eigenständigkeit in Entscheidungen profitiert von einem stärkeren Einsatz von formalen Controlling-Instrumenten.
	Kallmuenzer und Peters 2018	Die Performance von Familienunternehmen profitiert von einem höheren Controlling-Einsatz, aber nur in Familienunternehmen außerhalb der Tourismus-Branche.
	Posch und Speckbacher 2012	Der Erfolg von Familienunternehmen profitiert generell vom Einsatz von Controlling-Systemen, allerdings nicht von stärkerer Selbstkontrolle. Das heißt, eine intuitivere und nicht eine stärker formalisierte Entscheidungsfindung ist in Familienunternehmen mit höherer Leistungsfähigkeit korreliert.
	Ruiz-Palomo et al. 2019	Eine stärkere Verwendung von Controlling-Systemen ist positiv mit der Leistungsfähigkeit und der Innovationskraft von Familienunternehmen korreliert.
	Songini und Gnan 2015	Eine höhere wahrgenommene Bedeutung von Controlling-Systemen in Familienunternehmen ist positiv mit deren Leistungsfähigkeit korreliert.
Professionalisierung	Dekker et al. 2013; Dekker et al. 2015	Controlling-Instrumente sind ein wichtiges Element der generellen Professionalisierung von Familienunternehmen.
	Craig und Moores 2005; Craig und Moores 2010	Controlling-Instrumente wie die Balanced Scorecard erlauben eine Professionalisierung des Managements eines Familienunternehmens durch eine Fokussierung auf die wichtigsten Ziele des Unternehmens und der Familie.
	El Masri et al. 2017	Controlling-Systeme führen in Familienunternehmen zu einer stärkeren Betonung der ökonomischen Rationalität und zu einer geringeren Betonung der Affektivität gegenüber der Eigentümerfamilie.
	Jakobsen 2017	Eine zu starke Fokussierung auf nicht-finanzielle Leistungsindikatoren kann zu einem Verkennen der ökonomischen Realität führen. Eine stärkere Nutzung finanziell orientierter Controlling-Systeme kann daher zur Professionalisierung und zum Erhalt des Familienunternehmens beitragen.
Erleichterung der Unternehmensnachfolge	Giovannoni et al. 2011	Eine stärkere Formalisierung des Controllings führt zu einer Kodifizierung des impliziten Wissens und damit zu einem erleichterten Wissenstransfer von älteren Familiengenerationen an jüngere Familiengenerationen und an familienfremde Manager.
	Leotta et al. 2017	Die Rolle von nachfolgenden Generationen in der Führung von Familienunternehmen kann durch die Einführung neuer Controlling-Systeme symbolisiert bzw. gestärkt werden.
	Mazzola et al. 2008	Die Einbindung von nachfolgenden Familiengenerationen in Controlling-Praktiken wie die strategische Planung fördert den Wissenstransfer an diese jüngeren Generationen und dadurch das Verständnis für das Funktionieren des Familienunternehmens.

Tabelle 2: Bisherige Forschung zu Folgen des Einsatzes von Controlling-Systemen in Familienunternehmen

Schließlich zeigen auch einige weitere qualitative Studien, dass Controlling-Instrumente die familieninterne Unternehmensnachfolge erleichtern können. Ein Kernmechanismus ist hier, dass implizites Wissen, das vormals nur von älteren Familiengenerationen gehalten wurde, durch die Einführung von Controlling-Systemen kodifiziert und damit auch jüngeren Familiengenerationen (und familienfremden Managern) zugänglich gemacht werden kann (Hiebl 2013b, S. 21-24). Beispielsweise war dieser Effekt bei der Einführung einer Balanced Scorecard in einem italienischen Familienunternehmen zu beobachten, wodurch die Strategie des Senior-Unternehmers erstmals auch seinen Nachfolgern transparent gemacht wurde (Giovannoni et al. 2011, S. 141-142). Ein ähnlicher Wissenstransfer ist auch bei der engen Einbindung von nachfolgenden Generationen in Kern-Controlling-Prozesse wie die strategische Planung zu beobachten (Mazzola et al. 2008, S. 246-247). Schließlich zeigen Leotta et al. (2017, S. 197-202), dass nachfolgende Generationen die Einführung von Controlling-Systemen auch als Symbol für den Aufbruch in eine neue Ära des Familienunternehmens nutzen und somit ihre Position als neue Leitfiguren stärken können.

5. Fazit und Ausblick

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich, häufig motiviert durch die oben genannten theoretischen und phänomenologischen Gründe, inzwischen deutlich intensiver dem Controlling in Familienunternehmen zugewandt. Insbesondere hat die Forschung eine Reihe von Einflussfaktoren, die die Gestaltung des Controllings in Familienunternehmen maßgeblich prägen, und Folgen dieses Controlling-Einsatzes eruiert. Diese Forschung zu den Folgen des Controlling-Einsatzes zeigt, dass Familienunternehmen in vielfältiger Weise – etwa durch eine höhere Leistungsfähigkeit, eine stärkere Professionalisierung und eine Erleichterung der Unternehmensnachfolge – von Controlling profitieren können. Diese Erkenntnisse können auch als Anstoß für Eigentümer und Führungskräfte von Familienunternehmen sowie deren Berater dienen, den eigenen Controlling-Einsatz zu überdenken bzw. Mittel und Wege zu überlegen, wie dieser sinnvoll ausgebaut werden kann.

Gleichzeitig verbleiben für die Forschung viele lohnenswerte Fragen, deren Beantwortung ein noch genaueres Verständnis von Controlling in Familienunternehmen erlauben würden. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieses Beitrags kann hier nicht auf alle diese Fragen eingegangen werden, sondern lediglich auf zwei größere Themenfelder.

Erstens hat sich die quantitative Forschung bisher vor allem auf direkte Effekte von Kontextfaktoren auf die Ausgestaltung des Controllings bzw. der Folgen von Controlling in Familienunternehmen konzentriert. Das heißt, bis auf relativ wenige Ausnahmen (z.B. Andric und Kammerlander 2017; Acquaah 2013; Kallmuenzer et al. 2018; Ruiz-Palomo et al. 2019; Speckbacher und Wentges 2012), blieben etwaige Interaktions-, Moderations- und Mediationseffekte unberücksichtigt. Zu einer vertieften Theoriebildung, aber auch für noch präzisere Empfehlungen für die Praxis, unter welchen Umständen oder über welche Ursache-Wirkungs-Ketten sich Controlling auf Familienunternehmen auswirkt, erscheint eine stärkere Berücksichtigung von diesen Effekten notwendig (vgl. Colquitt und Zapata-Phelan 2007, S. 1283-1284). Z.B. wäre es von Interesse, wie bestimmte Charakteristika von Top-Managern mit organisationalen Eigenschaften wie verschiedenen Graden des Familieneinflusses interagieren, um ein möglichst passendes Controlling für ein Familienunternehmen zu realisieren.

Zweitens betrifft der generelle gegenwärtige Trend zur Digitalisierung auch Familienunternehmen und deren Controlling. Insgesamt bestehen im Controlling vielfältige Möglichkeiten und Chancen durch die Digitalisierung (z.B. Möller et al. 2020, S. 3-6), beispielsweise durch eine stärkere Automation von repetitiven Controlling-Tätigkeiten mithilfe von Robotic Process Automation (Knauer et al. 2020, S. 68-69). Gleichzeitig ist in vielen Familienunternehmen allerdings auch eine gewisse Skepsis bzw. Zurückhaltung gegenüber Digitalisierungsbestrebungen festzustellen (Batt et al. 2020, S. 246-249). Lohnenswerte Fragen für die weitere Forschung umfassen daher, wie Controlling in Familienunternehmen in sinnvoller und maßvoller Weise digitalisiert werden kann ohne besondere Eigenschaften von Familienunternehmen, wie eine gemeinschaftliche und inklusive Kultur zu vernachlässigen, oder welche neuen Möglichkeiten für Controlling in kleinen und mittleren Familienunternehmen bestehen, die bisher aufgrund hoher Kosten nur für größere Unternehmen zugänglich waren.

Es bleibt zu hoffen, dass Forschung innerhalb dieser zwei – aber auch in vielen, weiteren denkbaren – Feldern zusätzliche Impulse setzen kann, die eine Weiterentwicklung des Controllings in Familienunternehmen befördern. Aufgrund der vielen positiven Auswirkungen eines angemessenen Controlling-Einsatzes in Familienunternehmen wäre dies nicht nur für individuelle Familienunternehmen, sondern auch für viele Volkswirtschaften erstrebenswert, damit Familienunternehmen erfolgreich – und in der Regel dem Wunsch ihrer Eigentümer entsprechend – florieren und somit weiterhin als Motor der Wirtschaft fungieren können.

Literaturverzeichnis

- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131–146.
- Amat, J., Carmona, S., & Roberts, H. (1994). Context and change in management accounting systems: A Spanish case study. *Management Accounting Research*, 5(2), 107–122.
- Andric, M., & Kammerlander, N. (2017). Motive zum Verzicht auf Controlling in Familienunternehmen – eine Mediatoranalyse. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 65(4), 223–251.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Batt, C.E., Cleary, P., Hiebl, M.R.W., Quinn, M., & Rikhardsson, P.M. (2020). The digitalization of family firms: a research agenda. In A. Calabrò, A. (Hrsg.), *A Research Agenda for Family Business: A Way Ahead for the Field* (S. 245–258). Cheltenham: Edward Elgar.
- Becker, W., Ulrich, P., Botzkowski, T., & Eurich, S. (2015). Data Analytics in Familienunternehmen - Implikationen für das Controlling. *Controlling*, 27(4-5), 263–268.
- Becker, W., Ulrich, P., & Fibitz, A. (2016). Kontextfaktoren der Controlling-Organisation. *Controlling & Management Review*, 60(S3), 8–15.
- Becker, W., Ulrich, P., & Staffel, M. (2011). Management accounting and controlling in German SMEs: Do company size and family influence matter? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(3), 281–300.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.H., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350.
- Brück, C., Ludwig, J., & Schwering, A. (2018). The use of value-based management in family firms. *Journal of Management Control*, 28(4), 383–416.
- Bürgel, T.R., Derfuß, K., Feldermann, S.K., & Hiebl, M.R.W. (2020). Budgetierung in Familienunternehmen. *Controlling & Management Review*, 64(1), 22–29.
- Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., Gieter, S. de, Schepers, C., & Pepermans, R. (2006). Principal-agent relationships on the stewardship-agency axis. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1), 25–47.
- Chrisman, J.J., Kellermanns, F.W., Chan, K.C., & Liano, K. (2010). Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles. *Family Business Review*, 23(1), 9–26.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Colquitt, J.A., & Zapata-Phelan, C.P. (2007). Trends in Theory Building and Theory Testing: A Five-Decade Study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1281–1303.
- Combs, J.G., Shanine, K.K., Burrows, S., Allen, J.S., & Pounds, T.W. (2020). What Do We Know About Business Families? Setting the Stage for Leveraging Family Science Theories. *Family Business Review*, 33(1), 38–63.
- Craig, J., & Moores, K. (2005). Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. *Family Business Review*, 18(2), 105–122.
- Craig, J., & Moores, K. (2010). Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 78–87.
- Daily, C.M., & Dollinger, M.J. (1993). Alternative Methodologies for Identifying Family-versus Nonfamily-Managed Businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79–90.

- Davis, J.H., Allen, M.R., & Hayes, H.D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(6), 1093–1115.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- 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.
- 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.
- Efferin, S., & Hartono, M.S. (2015). Management control and leadership styles in family business. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 130–159.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- 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.
- Feldbauer-Durstmüller, B., Wimmer, B., & Duller, C. (2007). Controlling in österreichischen Familienunternehmen: dargestellt am Bundesland Oberösterreich. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 18(4), 427–443.
- 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.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J.J., & Kellermanns, F.W. (2012). The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future. *Journal of Management*, 38(4), 1010–1037.
- 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.
- Goffee, R., & Scase, R. (1985). Proprietorial control in family firms: some functions of 'quasi-organic' management systems. *Journal of Management Studies*, 22(1), 53–68.
- Gurd, B., & Thomas, J. (2012). Family business management: Contribution of the CFO. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(3), 286–304.
- Habbershon, T.G., & Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- 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.

- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558.
- Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172–193.
- Hiebl, M.R.W. (2013a). Einfluss von Controlling-Systemen auf die Unternehmensführung mittelgroßer Familienunternehmen. *Controlling & Management Review*, 57(1), 78–84.
- Hiebl, M.R.W. (2013b). Management accounting in the family business: tipping the balance for survival. *Journal of Business Strategy*, 34(6), 19–25.
- Hiebl, M.R.W. (2014). A finance professional who understands the family: family firms' specific requirements for non-family chief financial officers. *Review of Managerial Science*, 8(4), 465–494.
- Hiebl, M.R.W. (2015). Agency and stewardship attitudes of chief financial officers in private companies. *Qualitative Research in Financial Markets*, 7(1), 4–23.
- Hiebl, M.R.W. (2017a). Finance managers in family firms: an upper-echelons view. *Journal of Family Business Management*, 7(2), 207–220.
- Hiebl, M.R.W. (2017b). Effektuiierung im Mittelstand verstehen lernen. *Controlling & Management Review*, 61(2), 34–41.
- 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., & Li, Z. (2020). Non-family managers in family firms: Review, integrative framework and future research agenda. *Review of Managerial Science*, 14(4), 763–807.
- Hiebl, M.R.W., & Mayrleitner, B. (2019). Professionalization of management accounting in family firms: The impact of family members. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1037–1068.
- 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.
- Jakobsen, M. (2017). Consequences of intensive use of non-financial performance measures in Danish family farm holdings. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 137–156.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- 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., & Peters, M. (2018). Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms: A comparative study. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 66–74.

- 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.
- Knauer, T., Nikiforow, N., & Wagener, S. (2020). Bedeutung und Ausgestaltung von Robotic Process Automation (RPA) im Controlling. *Controlling*, 32(4), 68–75.
- Küpper, H.-U., Moog, P., & Sandner, K. (2015). Untersuchungsrahmen der Beziehungen zwischen Typen von Familienunternehmen, Corporate Governance und Controlling. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 63(3-4).
- Lämsiluoto, A., Varamäki, E., Laitinen, E.K., Viljamaa, A., & Tall, J. (2015). Management Control Systems in Small Business Transfers — A Resource-Based View. *Journal of Enterprising Culture*, 23(4), 449–471.
- Leitterstorf, M., & Kammerlander, N. (2020). Warum Controlling in Familienunternehmen anders ist. *Controlling & Management Review*, 64(1), 8–15.
- Leotta, A., Rizza, C., & Ruggeri, D. (2017). Management accounting and leadership construction in family firms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 189–207.
- Madison, K., Holt, D.T., Kellermanns, F.W., & Ranft, A.L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93.
- Malmi, T., & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- 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.
- Merchant, K.A., & van der Stede, W.A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*, 4. Aufl. Harlow: Pearson.
- Miller, D., & Sardais, C. (2011). Angel Agents: Agency Theory Reconsidered. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 6–13.
- Mitter, C. (2014). Controlling in Familienunternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 62(4), 345–352.
- Moilanen, S. (2008). The role of accounting in the management control system: a case study of a family-led firm. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(3), 165–183.
- Möller, K., Schäffer, U., & Verbeeten, F. (2020). Digitalization in management accounting and control: An editorial. *Journal of Management Control*, 31(1-2), 1–8.
- Moore, K., & Mula, J. (2000). The Saliency of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence. *Family Business Review*, 13(2), 91–106.
- Neubaum, D.O., Kammerlander, N., & Brigham, K.H. (2019). Capturing Family Firm Heterogeneity: How Taxonomies and Typologies Can Help the Field Move Forward. *Family Business Review*, 32(2), 106–130.
- Odom, D.L., Chang, E.P.C., Chrisman, J.J., Sharma, P., & Steier, L. (2019). The Most Influential Family Business Articles from 2006 to 2013 Using Five Theoretical Perspectives. In E. Memili, & C. Dibrell (Hrsg.), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms* (S. 41–67). Cham: Springer International Publishing.
- Pernsteiner, H. (2010). Familienfremde Eigentümerschaften in Familienunternehmen: Nachhaltigkeit als zentraler Faktor. In: H.K. Prammer (Hrsg.), *Corporate Sustainability: Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 93–113). Wiesbaden: Gabler.
- Pielsticker, D.I., & Hiebl, M.R.W. (2020). Survey Response Rates in Family Business Research. *European Management Review*, 17(1), 327–346.

- 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.
- Prencipe, A., Bar-Yosef, S., & Dekker, H.C. (2014). Accounting Research in Family Firms: Theoretical and Empirical Challenges. *European Accounting Review*, 23(3), 361–385.
- Quinn, M., Hiebl, M., Mazzotta, R., & Veltri, S. (2020). Accounting for family and business overlaps. *Journal of Management History*, 26(2), 249–276.
- 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.
- Ruiz-Palomo, D., Diéguez-Soto, J., Duréndez, A., & Santos, J.A.C. (2019). Family Management and Firm Performance in Family SMEs: The Mediating Roles of Management Control Systems and Technological Innovation. *Sustainability*, 11(14), 3805.
- Sageder, M., Mitter, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Image and reputation of family firms: A systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*, 12(1), 335–377.
- Schachner, M., Speckbacher, G., & Wentges, P. (2006). Steuerung mittelständischer Unternehmen: Größeneffekte und Einfluss der Eigentums- und Führungsstruktur. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 76(6), 589–614.
- 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.
- Siebels, J.-F., & zu Knyphausen-Aufsess, D. (2012). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280–304.
- Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Songini, L., & Gnan, L. (2015). Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 748–779.
- Songini, L., Morelli, C., Gnan, L., & Vola, P. (2015). The why and how of managerialization of family businesses: evidences from Italy. *Piccola Impresa/Small Business*, 28(1), 86–118.
- 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.
- 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(01), 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.

- 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.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Tosi, H.L., Katz, J.P., & Gomez-Mejia, L.R. (1997). Disaggregating The Agency Contract: The Effects Of Monitoring, Incentive Alignment, And Term In Office On Agent Decision Making. *Academy of Management Journal*, 40(3), 584–602.
- Ulrich, P. (2011). Führungskräfteincentivierung in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Controlling & Management*, 55(S3), 51–58.
- Ulrich, P. (2018). Integration von Risikoaspekten in operative Planung und Budgetierung: Was unterscheidet mittelständische Familienunternehmen von anderen Unternehmen? *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 66(1), 13–33.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family-Based Human Asset Specificity and the Bifurcation Bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183–1205.
- Wagner, D., Block, J.H., Miller, D., Schwens, C., & Xi, G. (2015). A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 3–13.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2016). Einführung in das Controlling, 15. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zajac, E.J., & Westphal, J.D. (1994). The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: When is More not Better? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 121–142.