

Der Einfluss von Chief Financial Officers auf die Ausgestaltung des Controllings

Martin R. W. Hiebl¹

Abstract:

Neben dem Einfluss von organisationalen und externen Faktoren wurde in jüngerer Zeit vermehrt auch der Einfluss von Topmanagement-Mitgliedern auf die Ausgestaltung von Controlling-Systemen erforscht. Aufgrund der häufigen Funktionsverantwortung für Controlling scheint dabei der Einfluss von Chief Financial Officers (CFOs) besonders hoch zu sein. Der vorliegende Beitrag gibt daher eine Übersicht über bisherige Forschungsergebnisse zum Einfluss von CFOs auf die Ausgestaltung des Controllings. Zusammengefasst zeigen diese Ergebnisse, dass CFOs, die eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung genossen haben und/oder weniger lange im betreffenden Unternehmen aktiv sind, mit besser ausgebauten bzw. innovativeren Controlling-Systemen assoziiert werden können. Zudem deuten bisherige Studien an, dass vielfach die unternehmensexterne Rekrutierung von CFOs als Anstoß für den Aufbau bzw. den Wandel von Controlling-Systemen dient. Trotz eines deutlichen Anstiegs von Forschungsarbeiten zum Thema bieten sich noch vielfältige Möglichkeiten für die weitere Erforschung des Einflusses von CFOs auf die Ausgestaltung des Controllings an – einige davon werden am Ende des Beitrags skizziert.

Keywords: Chief Financial Officer (CFO), Controlling, Upper-Echelons-Theorie

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

Über viele Jahre bestand in der Controlling-Forschung die Annahme, dass sich die Ausgestaltung von Controlling-Systemen in erster Linie an organisationalen Merkmalen (wie beispielsweise der Größe oder der strategischen Ausrichtung des betreffenden Unternehmens) und externen Faktoren (wie der Unternehmensumwelt oder der entsprechenden Länderkultur) orientiert (Chenhall 2003, S. 127-157; Otley 2016, S. 49-51). Erst in jüngerer Zeit wurde in der Forschung dem Umstand vermehrt Rechnung getragen, dass die Ausgestaltung von Controlling-Systemen nicht nur von den eben genannten Faktoren, sondern in entscheidendem Ausmaß auch von den handelnden Akteuren abhängt (Hiebl 2014b, S. 223-224). Eine oder sogar die Position, die die Ausgestaltung von Controlling wohl am stärksten (mit-)prägt, ist jene des Chief Financial Officers (CFOs)² – nicht zuletzt deswegen, weil sich CFOs in der Regel für Finanz- und Rechnungswesen-Agenden – und somit auch für das Controlling – auf der obersten Hierarchieebene vieler Unternehmen verantwortlich zeigen (Becker et al. 2011, S. 21-22; Becker und Ulrich 2012, S. 80-82; Hiebl 2012, S. 25; Mian 2001, S. 144-145; Zoni und Pippo 2017, S. 217). Zudem berichten verschiedene empirische Studien (Niedermayr-Kruse und Pfneissl 2007, S. 12-13; Schäffer et al. 2008, S. 378-380; Hiebl 2012, S. 95), dass der überwiegende Anteil von CFOs in ihrem Karriereverlauf zumindest einmal in einer Controlling-Funktion tätig war, woraus geschlossen werden kann, dass CFOs in der Regel umfangreiche Controlling-Kenntnisse aufweisen und daher relativ schnell Änderungs- bzw. Anpassungsbedarf in der Gestaltung von Controlling-Systemen erkennen. Es scheint daher überraschend, dass der Einfluss von CFOs auf die Ausgestaltung von Controlling-Systemen erst in jüngerer Vergangenheit stärker in den Mittelpunkt von Forschungsarbeiten gerückt wurde.

² In Einklang mit bestehender Literatur zu CFOs (u.a. Mian 2001, S. 144-145; Becker et al. 2011, S. 21-22; Becker und Ulrich 2012, S. 75-82; Hiebl 2012, S. 25) wird auch in diesem Beitrag die Bezeichnung „CFO“ als Sammelbegriff für Positionen verstanden, die in der Regel die betrieblichen Funktionen Finanzierung, externes Rechnungswesen und Controlling verantworten. Dieser Definition entsprechend sind CFOs nicht zwingend Teil des obersten Geschäftsleitungsorgans (wie etwa Vorstand oder Geschäftsführung), sondern können auch auf unteren Hierarchieebenen verortet sein. Ebenso sind von dieser CFO-Definition auch betriebliche Positionen umfasst, die nicht explizit als CFO, sondern etwa als Finanzvorstand oder kaufmännischer Geschäftsführer/Leiter bezeichnet werden.

Der vorliegende Beitrag hat zum Ziel, einen Überblick über die bisher bestehende Literatur zum Einfluss von CFOs auf die Ausgestaltung des Controllings zu geben. Vielfach stützt sich diese Literatur auf Überlegungen, die auf der Upper-Echelons-Theorie basieren. Aus diesem Grund werde die Grundgedanken diese Theorie in Abschnitt 2 dieses Beitrags kurz vorgestellt, bevor in Abschnitt 3 auf vorliegende empirische Ergebnisse zum Einfluss von CFOs auf Controlling-Systeme eingegangen wird. In Abschnitt 4 schließlich werden ein Resümee über den bisherigen Stand der Forschung geboten und einige lohnenswerte zukünftige Forschungsthemen skizziert, die zu einem besseren Verständnis über den Einfluss von CFOs auf Controlling-Systeme beitragen und hierdurch auch in präziseren Empfehlungen für die Unternehmenspraxis resultieren sollten.

2. Upper-Echelons-Theorie

Die Upper-Echelons-Theorie fußt auf der Tatsache, dass nicht Organisationen, sondern Akteure innerhalb dieser Organisationen Entscheidungen treffen. Viele dieser Entscheidungen wiederum werden von Mitgliedern des Topmanagement-Teams (den so genannten „Upper Echelons“) getroffen, weshalb Hambrick und Mason (1984) vorschlugen, dass für ein näheres Verständnis strategischer Entscheidungen, der organisationalen Folgen dieser Entscheidungen sowie der Leistungsfähigkeit von Organisationen vermehrt die Mitglieder des Topmanagements in den Fokus der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung rücken sollten. Hambrick und Mason (1984, S. 194-197) begründeten diesen Ansatz mit der Annahme, dass Topmanager bei ihren Entscheidungen stark von ihren Wertvorstellungen, Wahrnehmungen und Denkmustern beeinflusst würden. Da diese psychologischen Aspekte jedoch schwer beobachtbar seien, schlugen Hambrick und Mason (1984, S. 196) vor, stattdessen beobachtbare, meist demographische Charakteristika von Topmanagern zur Analyse von strategischen Entscheidungen heranzuziehen, da diese Charakteristika wiederum die zuvor genannten psychologischen Aspekte (zumindest zum Teil) reflektieren würden. Als Beispiel nennen Hambrick und Mason (1984, S. 196), dass die Ausbildung von Topmanagern (teilweise) Rückschlüsse auf deren sozioökonomischen Status zuließe.

Später ergänzte Hambrick (2007, S. 335-336) unter anderem, dass die Beziehung zwischen Topmanagement-Charakteristika und Entscheidungen sowie Organisationsmerkmalen in entscheidendem Maße von zwei Faktoren moderiert wird – nämlich von dem Freiheitsgrad, den Manager bei ihren Entscheidungen genießen (der so genannten „managerial discretion“), und dem Schwierigkeitsgrad der betreffenden Management-Aufgaben (den so genannten „executive job demands“). Sei etwa der Freiheitsgrad eines Managers bei seinen Entscheidungen relativ hoch, würden die Charakteristika des betreffenden Managers treffsicherere Rückschlüsse auf seine Entscheidungen und die organisationalen Folgen zulassen. Ebenso würde ein hoher Schwierigkeitsgrad der Management-Entscheidungen genauere Prognosen der Entscheidungen zulassen, da bei einem hohen Schwierigkeitsgrad der betreffende Manager Entscheidungen weniger lange abwägen und stärker auf seine Werte und Denkmuster zurückgreifen würde (Hambrick 2007, S. 335-336).

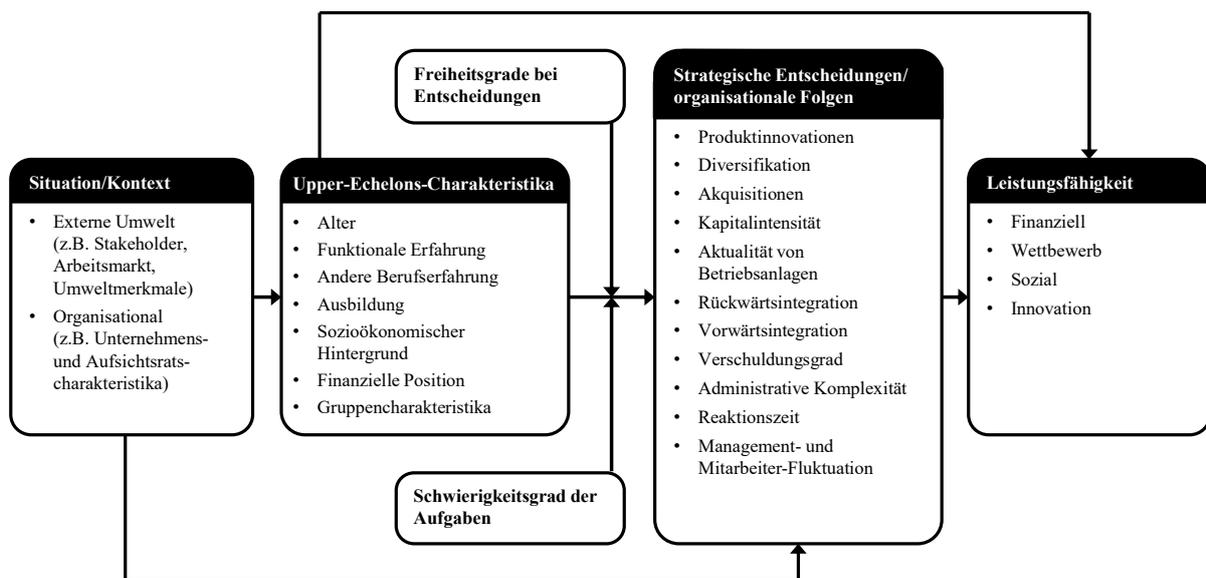


Abbildung 1: Konzeptionelles Modell der Upper-Echelons-Theorie (Quellen: Hambrick und Mason 1984, S. 198; Carpenter et al. 2004, S. 760; Hambrick 2007, S. 335; Hiebl 2014b, S. 225)

Übliche Topmanagement-Charakteristika sowie Kategorien von strategischen Entscheidungen, die häufig Gegenstand von Upper-Echelons-Untersuchungen sind, sind Abbildung 1 zu entnehmen. Ferner zeigt die Abbildung, dass den Annahmen von Hambrick und Mason (1984, S. 198) zufolge auch in einer Upper-Echelons-basierten Betrachtung situative bzw. organisationale Kontextfaktoren – wie etwa die Wettbewerbssituation – nicht gänzlich außer Acht gelassen werden dürfen, sondern ebenfalls Einfluss haben – sowohl auf die Topmanagement-Charakteristika als auch auf die strategischen Entscheidungen bzw. organisationalen Folgen dieser Entscheidungen. Auf der rechten Seite von Abbildung 1 schließlich wird weiters sichtbar, dass aus der Analyse des Zusammenspiels von Topmanagement-Charakteristika und strategischen Entscheidungen auch ein besseres Verständnis über die Leistungsfähigkeit der betreffenden Organisationen ableitbar sein sollte.

Aus dieser kurzen Beschreibung der Grundgedanken der Upper-Echelons-Theorie wird schnell sichtbar, warum diese Theorie auch zur Analyse des Zusammenhangs von CFOs und deren Charakteristika sowie der Ausgestaltung von Controlling-Systemen zur Anwendung eignet³: CFOs haben mittlerweile in vielen Unternehmen einen Status als Mitglied des Topmanagement-Teams erreicht (Farag et al. 2012, S. 129-131; Hiebl und Feldbauer-Durstmüller 2014, S. 55-56; Zorn 2004, S. 349-351;), Controlling-Systeme hingegen können als Folgen strategischer Entscheidungen bzw. als Elemente von administrativen Systemen interpretiert werden (Hambrick und Mason 1984, S. 201; Hiebl 2014b, S. 224; Hiebl 2017, S. 214-215). Welche Forschungsergebnisse bislang in der Analyse des Einflusses von CFOs auf Controlling-Systeme – teilweise explizit mit Referenz zur Upper-Echelons-Theorie – erbracht wurden, wird im folgenden Kapitel näher ausgeführt.

³ Neben Auswirkungen auf Controlling-Systeme haben weitere Arbeiten, die teilweise explizit auf der Upper-Echelons-Theorie beruhen, gezeigt, dass CFO-Charakteristika auch auf andere Funktionen Auswirkung haben, die üblicherweise im Verantwortungsbereich eines CFOs liegen, wie etwa die Rechnungslegung (z.B. Dauth et al. 2017, S. 78-81; Plöckinger et al. 2016, S. 60-67).

3. Empirische Ergebnisse zum Einfluss von CFOs auf die Ausgestaltung des Controllings

3.1 Controlling als Teil des Funktionsumfangs von CFOs

Eine – wenn nicht *die* bedeutendste – Quelle des Einflusses von CFOs auf die Ausgestaltung des Controllings ist die übliche Verantwortlichkeit von CFOs für die betriebliche Funktion „Controlling“. Empirische Studien aus dem deutschsprachigen Raum belegen für verschiedene Größenklassen und Typen von Unternehmen die Tatsache, dass Controlling auf Geschäftsleitungsebene üblicherweise von CFOs verantwortet wird. So zeigen etwa die Ergebnisse von Becker et al. (2011, S. 63-65) basierend auf einer Studie über CFOs im deutschen Mittelstand, dass Controlling jene betriebliche Funktion ist, welche am häufigsten (und somit noch häufiger als Finanzierung oder externes Rechnungswesen) im Funktionsumfang von CFOs enthalten ist. Ähnliche Ergebnisse liefert eine Studie von Kunz (2010, S. 51) über die Ressortzuständigkeiten von CFOs in DAX- und MDax-Konzernen: Hier zeigten sich fast 90% der 75 analysierten CFOs für die Funktion „Controlling“ verantwortlich. Farag et al. (2012, S. 132) weisen für ihre Analyse der DAX-Unternehmen einen ähnlich hohen Wert aus. Auch in österreichischen Mittel- und Großunternehmen ergibt sich ein vergleichbares Bild: So zeigt eine Befragung aus dem Jahr 2012, dass Controlling in 72% der teilnehmenden Unternehmen von CFOs und nur in 21% der Unternehmen von CEOs verantwortet wird (Hiebl et al. 2012, S. 177).

Einschränkend muss jedoch angeführt werden, dass häufig erst ab Überschreiten einer gewissen Unternehmensgröße eigenständige CFO-Positionen eingerichtet bzw. mit der Verantwortung der Controlling-Funktion ausgestattet werden. Als Beleg hierfür mag dienen, dass – wie in Tabelle 1 ersichtlich – eine Studie unter deutschen Mittel- und Großunternehmen zum Ergebnis kam, dass CFOs in 72% der untersuchten Großunternehmen, aber nur in 55% der befragten mittleren Unternehmen die Funktion „Controlling“ (in der Tabelle angeführt unter der englischsprachigen Bezeichnung „Management Accounting“) verantworteten (Hiebl et al. 2013, S. 88). In den analysierten mittleren Unternehmen zeigte sich häufiger als in den analysierten Großunternehmen der CEO für Controlling verantwortlich. Gründe hierfür sind in der Regel, dass in kleinen und mittleren Unternehmen schlicht (noch) keine eigenständigen CFO-

Positionen eingerichtet sind (Hiebl et al. 2013, S. 89) oder dass in derlei Unternehmen der Einfluss einer Unternehmerfamilie noch sehr groß ist, die häufig die Verantwortung für entscheidungsunterstützende betriebliche Funktionen wie Controlling bei Mitgliedern der Familie belässt und CFOs bzw. Leitern des Rechnungswesens eher transaktionale denn strategisch relevante Funktionen überträgt (Gurd und Thomas 2012, S. 293-302; Hiebl 2013a, S. 156-157; Hiebl und Mayrleitner 2019, S. 1056-1060). In Bezug auf das nähere Thema dieses Beitrags kann hieraus geschlossen werden, dass der Einfluss von CFOs auf die Ausgestaltung des Controllings generell aufgrund der häufigen Funktionsverantwortung als hoch eingeschätzt werden kann, dass der Einfluss allerdings in größeren Unternehmen tendenziell noch höher sein dürfte als in kleineren Unternehmen – was in erster Linie auf jene kleinere Unternehmen zutreffen sollte, in denen die Eigentümer noch stark im Unternehmen operativ tätig sind und somit den Einfluss familienfremder Manager (z.B. CFOs) limitieren.

Corporate function	Medium-sized firms				Large firms				p value (Pearson's Chi-squared test)
	Management team member responsible for function				Management team member responsible for function				
	CEO	CFO	Other	Function non-existent	CEO	CFO	Other	Function non-existent	
Management accounting	34.5%	55.2%	9.7%	0.7%	18.3%	72.0%	9.7%	0.0%	0.036 **
Cost accounting	21.0%	67.8%	11.2%	0.0%	8.7%	83.7%	7.6%	0.0%	0.020 **
Financial accounting	17.3%	61.2%	9.4%	12.2%	8.9%	80.0%	4.4%	6.7%	0.029 **
Treasury	32.9%	55.2%	5.6%	6.3%	9.0%	78.2%	4.5%	7.9%	0.000 ***
Risk management	54.5%	25.9%	7.7%	11.9%	26.1%	46.6%	17.0%	10.2%	0.000 ***
Legal	40.7%	33.8%	5.5%	20.0%	26.7%	43.3%	14.4%	15.6%	0.019 **
Tax	18.2%	57.3%	11.2%	13.3%	8.8%	79.1%	6.6%	5.5%	0.008 ***
Insurance	28.2%	50.0%	16.9%	4.9%	16.7%	67.8%	14.4%	1.1%	0.034 **
Internal audit	19.0%	35.0%	9.5%	36.5%	19.1%	31.5%	16.9%	32.6%	0.423
Investor relations	42.7%	13.0%	3.8%	40.5%	34.5%	10.3%	4.6%	50.6%	0.477
Mergers & Acquisitions	51.9%	8.4%	7.6%	32.1%	46.0%	12.6%	10.3%	31.0%	0.623
Human resources	50.3%	28.3%	20.7%	0.7%	30.8%	29.7%	37.4%	2.2%	0.008 ***
Strategy/Corporate Development	88.8%	6.3%	2.8%	2.1%	78.7%	7.9%	9.0%	4.5%	0.113
Procurement	38.4%	16.7%	37.0%	8.0%	30.0%	28.9%	37.8%	3.3%	0.079 *
Information technology	29.0%	39.1%	22.5%	9.4%	30.0%	43.3%	25.6%	1.1%	0.086 *

Level of significance: * $p < 0.100$; ** $p < 0.050$; *** $p < 0.010$

Tabelle 1: Funktionsverantwortung von CEOs, CFOs und anderen Positionen in mittleren (50-249 Mitarbeiter) und großen (>249 Mitarbeiter) Unternehmen (Quelle: Hiebl et al. 2013, S. 88)

3.2 CFO-Charakteristika und Controlling-Systeme

Wie oben dargestellt, lässt sich auf Basis der Upper-Echelons-Theorie schließen, dass aus gewissen Charakteristika von CFOs (auch) Ausgestaltungsformen des Controllings ableitbar wären. Ausgestattet mit dieser grundsätzlichen Überlegung haben in jüngerer Vergangenheit mehrere wissenschaftliche Arbeiten die Auswirkungen verschiedener CFO-Charakteristika auf das Controlling untersucht.

Analog zu den von Hambrick und Mason (1984, S. 198-200) ursprünglich aufgestellten Thesen, dass jüngere Topmanager und Topmanager, die weniger lange in der betreffenden Organisation aktiv sind, eher innovative Management-Praktiken anwenden, zeigen auch die Studien zu CFO-Charakteristika und Controlling-Ausgestaltung mehrheitlich, dass in Organisationen mit CFOs mit geringerer „Tenure“ (also Zugehörigkeitsdauer zur betreffenden Organisation) häufiger innovative Controlling-Praktiken vorzufinden sind. So zeigen etwa Naranjo-Gil et al. (2009, S. 685-687) für ein Sample von öffentlichen spanischen Krankenhäusern, dass in Organisationen mit weniger lange in der Organisation befindlichen CFOs innovative Controlling-Instrumente wie Activity Based Costing, die Balanced Scorecard oder Benchmarking häufiger anzutreffen sind. In ähnlicher Form berichten Pavlatos und Kostakis (2018, S. 467) für ein Sample von griechischen Industrieunternehmen, dass eine geringere CFO-Tenure mit einer stärkeren Nutzung strategischer Controlling-Instrumente korreliert ist. Ebenfalls in Einklang mit Hambrick und Mason (1984, S. 200) zeigen Burkert und Lueg (2013, S. 16-17) für ein Sample von DAX- und MDax-Unternehmen, dass in Unternehmen mit weniger lang gedienten CFOs weiter entwickelte Praktiken des Value-Based Managements (VBM) zur Anwendung kommen als in Unternehmen mit länger im Amt befindlichen CFOs. Als Einschränkung für diese Ergebnisse muss allerdings hinzugefügt werden, dass manche Studien keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der CFO-Tenure und Aspekten des Controllings finden (z.B. Firk et al., 2019; Hiebl et al., 2017). Maßgebliche Studien, die signifikante Zusammenhänge zwischen einer höheren CFO-Tenure und einer stärkeren Nutzung von (sophistizierteren) Controlling-Instrumenten zeigen würden, sind bislang allerdings nicht erschienen. Dies deutet an, dass für den Fall, dass sich die CFO-Tenure in großzahligen Studien überhaupt auf Aspekte des Controllings auswirkt, dies im Einklang mit dem von Hambrick und Mason (1984, S. 200) vorgeschlagenen negativen Zusammenhang zu beobachten ist.

Für eine weitere Eigenschaft, die häufig im Zuge von Upper-Echelons-Studien untersucht wird, nämlich das persönliche Alter, sind die Ergebnisse der Studien zum Zusammenhang zwischen CFO-Charakteristika und Controlling-Nutzung gemischt. Während manche, vor allem frühere Studien im Einklang mit Hambrick und Mason (1984, S. 198-199) den Zusammenhang finden, dass ältere CFOs eher nicht innovative oder sophistizierte Controlling-Instrumente anwenden (z.B. Naranjo-Gil et al. 2009, S. 686; Pavlatos 2012, S. 249), finden jüngere Studien in der Regel keinen signifikanten Zusammenhang (z.B. Hiebl et al. 2017, S. 100-101; Pavlatos und Kostakis 2018, S. 467). Diese Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Studien mögen Zufall bzw. auf die individuellen Stichproben der Studien zurückzuführen sein, könnten aber auch andeuten, dass für die Erklärung der Controlling-Anwendung das persönliche Alter von CFOs inzwischen nicht mehr sehr gut als Prädiktor geeignet ist. Dies wiederum könnte daran liegen, dass Controlling-Instrumente wie die Balanced Scorecard, Activity Based Costing oder Benchmarking, die in manchen Upper-Echelons-Studien noch als „innovativ“ bezeichnet werden (z.B. Naranjo-Gil et al. 2009, S. 670), inzwischen nicht mehr wirklich neu sind. Vielmehr liegt die erstmalige Entwicklung und Verbreitung dieser Instrumente inzwischen mindestens 25 Jahre zurück (z.B. Gosselin 2007, S. 641-643; Hoque 2014, S. 34-35). Das heißt, CFOs, die in aktuellen Studien mit der Nutzung solcher ehemals neuartiger Controlling-Instrumente in Verbindung gesetzt werden, haben wahrscheinlich diese Instrumente schon vielfach während ihrer Ausbildung, z.B. während eines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, kennengelernt. Dies wiederum kann bedeuten, dass für diese CFOs eine Anwendung von derlei Instrumenten mit keinen großen Unsicherheiten verbunden ist, da sie die Instrumente in der Regel bereits gut kennen. Da aber Hambrick und Mason (1984) den Zusammenhang zwischen Topmanager-Alter und organisationalen Folgen über die abnehmende Risikofreudigkeit von älteren Topmanagern argumentieren, mag dies bedeuten, dass sich eben das persönliche Alter von CFOs für die Erklärung der Nutzung dieser mittlerweile gut etablierten Controlling-Instrumente nicht mehr sehr gut eignet und deshalb jüngere Studien keine signifikanten Zusammenhänge mehr finden.

Ein weiteres Charakteristikum von Topmanagern, das laut Hambrick und Mason (1984, S. 200-201) entscheidenden Einfluss auf strategische Entscheidungen und deren organisationale Folgen haben sollte, ist die Ausbildung der betreffenden Topmanager – mit der Tendenz, dass Unternehmen, die von Managern mit längerer Ausbildung geführt werden, innovativer agie-

ren sollten als Unternehmen, deren Manager eine weniger ausgedehnte Ausbildung genossen haben. Ähnlich wie für die CFO-Tenure konnte auch diese These für den Zusammenhang zwischen CFO-Charakteristika und Controlling-Ausgestaltung auf Basis bisheriger empirischer Arbeiten mehrheitlich bestätigt werden. Naranjo-Gil et al. (2009, S. 686-687) kommen zum Schluss, dass neben dem Alter und der Tenure von CFOs auch deren Ausbildung Einfluss auf die Anwendung innovativer Controlling-Instrumente in spanischen Krankenhäusern hat. So zeigen deren Ergebnisse, dass Krankenhäuser, deren CFOs eine eher wirtschaftsnahe Universitätsausbildung genossen haben, häufiger innovative Controlling-Instrumente anwenden als Krankenhäuser, deren CFOs eher eine medizinische, pflegewissenschaftliche oder naturwissenschaftliche Universitätsausbildung absolviert haben. Ähnlich zeigen Burkert und Lueg (2013, S. 16-17), Pavlatos (2012, S. 248-249) sowie Pavlatos und Kostakis (2018, S. 467), dass auch in deren Samples in Unternehmen mit CFOs mit einer wirtschaftsnahen Ausbildung weiter entwickelte Instrumente des VBM, des Kostenmanagements bzw. des strategischen Controllings anzutreffen sind als in Unternehmen, deren CFOs eine nicht wirtschaftsnahe Ausbildung genossen haben. Die Ergebnisse von Burkert und Lueg (2013, S. 16-17) zeigen zudem, dass der Einfluss der CFO-Ausbildung auf die Anwendung von VBM-Konzepten stärker ist als der Einfluss der CFO-Tenure; dass also eine wirtschaftsnahe Ausbildung von CFOs mehr oder weniger unabhängig von der Betriebszugehörigkeit der CFOs einen Einfluss auf die Anwendung dieser Konzepte hat.

Neben den klassischen Topmanagement-Charakteristika wie Tenure, Alter oder Ausbildung hat sich die Controlling-Forschung jüngst auch psychometrischen Eigenschaften von Upper Echelons zugewandt – nicht zuletzt aufgrund der Entwicklung, dass nun, anders als in den 1980er Jahren, als Hambrick und Mason (1984) ihren einflussreichen Beitrag veröffentlicht haben, deutlich mehr und wahrscheinlich auch bessere Möglichkeiten bestehen, psychologische Eigenschaften von Topmanagern direkt zu messen, ohne auf deren demografische Eigenschaften als Proxies zurückgreifen zu müssen (z.B. Abatecola und Cristofaro 2020, S. 130-131; Waldman et al. 2004, S. 356-357). So haben etwa Pavlatos und Kostakis (2018, S. 463-466) auch den Einfluss der Kreativität eines CFOs auf die Nutzung strategischer Controlling-Instrumente untersucht und finden für diese Beziehung eine positive Korrelation. Dies deutet an, dass kreativere CFOs mehr auf strategische Controlling-Instrumente setzen als weniger kreative CFOs.

3.3 Einfluss von CFOs auf den Aufbau und den Wandel von Controlling-Systemen

Neben Studien zum Einfluss einzelner Charakteristika von CFOs auf die Ausgestaltung des Controllings wurden in jüngeren Arbeiten auch Längsschnittstudien zum Einfluss von CFOs auf den Aufbau und Wandel von Controlling-Systemen publiziert. So zeigen zwei Studien von Davila und Foster (2005, 2007), dass Startup-Unternehmen, die einen dedizierten CFO von außerhalb des Unternehmens rekrutieren, früher Controlling-Systeme aufbauen und diese auch aufwendiger gestalten als Unternehmen, die keinen (externen) CFO beschäftigen. Diese Ergebnisse wiederum können in Einklang gebracht werden mit den in Abschnitt 3.1 diskutierten Forschungsergebnissen aus dem deutschsprachigen Raum, aus denen geschlossen werden kann, dass der Einfluss von CFOs auf die Ausgestaltung des Controllings in größeren Unternehmen größer sein dürfte als in kleineren: Erst wenn Unternehmen mit steigender Größe eine dedizierte CFO-Position installieren, werden Controlling-Systeme aufgebaut bzw. professionalisiert – mitunter weil erst durch die Hinzunahme von (externen bzw. dedizierten) CFOs das relevante Wissen um derlei Systeme ins Unternehmen geholt wird (Davila und Foster 2005, S. 1056; Hiebl 2013a, S. 19-20). Dies heißt allerdings nicht zwangsläufig, dass Startups oder Familienunternehmen zwingend externes Know-how ins Unternehmen holen müssen, um ihre Controlling-Systeme aufzubauen oder weiterzuentwickeln. Eine jüngere Fallstudie deutet an, dass etwa in wachsenden Familienunternehmen durchaus auch Mitglieder der Unternehmerfamilie in einer CFO-Rolle dazu in der Lage sind, Controlling-Systeme zu professionalisieren – solange sie die hierfür notwendigen Fähigkeiten und den Willen zur Professionalisierung mitbringen (Hiebl und Mayrleitner 2019, S. 1060-1064).

Zudem hat die Forschung zuletzt auch Evidenz zu Auswirkungen von CFO-Wechseln auf Aspekte des Controllings geliefert. So zeigt eine Studie auf Basis von Umfragedaten aus Österreich etwa, dass Unternehmen eher ein Enterprise Resource Planning (ERP)-System eingeführt haben, wenn der CFO unternehmensextern und nicht -intern rekrutiert wurde. Die Autoren führen dieses Ergebnis darauf zurück, dass wenn Unternehmen derlei Systeme einführen wollen, ERP-Erfahrung beim CFO hilfreich ist und daher dieser Schritt häufig erst nach einem CFO-Wechsel gewagt wird (Hiebl et al. 2017, S. 91, 100-105). ERP-Systeme haben Re-

levanz für das Controlling, weil derlei Systeme häufig eine sehr wichtige – wenn nicht *die* wichtigste – Datenbasis für Controlling-Instrumente darstellen (z.B. Grabski et al. 2011, S. 53-55; Rom und Rohde 2007, S. 42-61). Unter anderem aus diesem Grund haben CFOs häufig auch ein Interesse an der Entscheidung, ob ein ERP-System eingeführt oder gewechselt werden soll, was den empirisch belegten Zusammenhang zwischen einer externen CFO-Rekrutierung und der Einführung von ERP-Systemen erklären mag (Hiebl et al. 2017, S. 86-87). Ein weiteres Forschungsergebnis zur Auswirkung von CFO-Wechseln liefert die Studie von Firk et al. (2019, S. 33-39). Die Studie zeigt einerseits, dass die Betonung von VBM durch CFOs ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Effektivität von VBM-Instrumenten ist. Allerdings liefert die Studie andererseits auch Evidenz dafür, dass nach einem CFO-Wechsel die Betonung von VBM durch den neuen CFO häufig zurückgeht, was folglich die Effektivität der VBM-Instrumente reduziert. Firk et al. (2019, S. 40) erklären dieses Ergebnis mit dem Umstand, dass nachfolgende CFOs eventuell ihre eigenen Controlling-Themen und -Instrumente einführen und betonen wollen und häufig weniger Interesse daran haben, Controlling-Instrumente des Vorgänger-CFOs weiter zu betonen oder gar weiter zu betreiben. Dies lässt den Schluss zu, dass die Effektivität von Controlling-Instrumenten wie VBM durch CFO-Wechsel entscheidend beeinträchtigt werden kann und Unternehmen überlegen sollten, bei CFO-Wechseln Vorkehrungen zu treffen, die ein derartiges Absinken der Effektivität von Controlling-Instrumenten verhindern.

In anderen – in erster Linie qualitativ-empirischen – Arbeiten konnten verschiedene Treiber identifiziert werden, die zum Wandel von Controlling durch CFOs führen. Ein wiederum in mehreren Studien (z.B. Baxter und Chua 2008; Goretzki 2013; Goretzki et al. 2013; Hiebl 2018, S. 30, 32; Stergiou et al. 2013; Zoni et al. 2012, 127, 135) genannter Treiber ist die Neubesetzung der CFO-Position mit extern rekrutierten Managern. So zeigen etwa Goretzki et al. (2013, S. 50-58), wie ein neuer CFO nach seiner Rekrutierung ein modernes Image der im Unternehmen beschäftigten Controller (nämlich jenes des „Business Partners“) institutionalisiert. Die Fallstudie von Stergiou et al. (2013, S. 67-69) hingegen illustriert, wie sehr (unterschiedliche) CFOs die Ausgestaltung des Controllings beeinflussen: Während ein lang gedienter CFO das Controlling-System relativ unverständlich für andere Manager gestaltete, um seine eigene Machposition, die durch das Verständnis des Controlling-Systems abgesichert war, nicht zu schwächen, baute der nachfolgende – extern rekrutierte – CFO das Controlling-

System radikal um, um das gewachsene und internationalisierte Unternehmen steuerbar zu halten. In Summe können diese Beispiele als Beleg für den generell hohen Einfluss von CFOs auf die Ausgestaltung von Controlling-Systemen betrachtet werden. Sie zeigen, dass mit Wechseln in der CFO-Position häufig auch ein Wandel von Controlling-Systemen einhergeht. In Bezug auf die Upper-Echelons-Theorie können diese fallstudienbasierten Forschungsergebnisse daher als weiteres Indiz für den Zusammenhang einer niedrigen CFO-Tenure und der Innovativität von Controlling-Systemen gedeutet werden. Anders betrachtet stärken diese qualitativen Ergebnisse die quantitativen Resultate von Hiebl et al. (2017, S. 100-101), dass das Charakteristikum, ob ein CFO von innen oder außen rekrutiert wurde, ebenfalls starken Einfluss auf die Gestaltung von Controlling-Systemen haben kann.

Allerdings existiert auch Evidenz, dass CFOs ihren hohen Einfluss in Puncto Controlling-Systeme mitunter nicht nur zum Wohle des Unternehmens, sondern auch für persönliche bzw. politische Zwecke einsetzen. Wie oben angedeutet, zeigt die Fallstudie von Stergiou et al. (2013, S. 67-69) etwa, dass CFOs Controlling-Systeme bewusst unverständlich gestalten und somit auch als eine Art politisches Instrument verwenden können, um ihre eigene Machtposition im Unternehmen sowie die Abhängigkeit z.B. des CEO vom CFO abzusichern. Ein weiteres Beispiel für eine eher politische Verwendung von Controlling-Systemen durch CFOs liefert Vaivio (1999, S. 691-709): In einer ebenfalls fallstudienbasierten Untersuchung beschreibt er, wie ein CFO durch eine Ausdehnung des Controlling-Systems auf Vertriebsfunktionen (letztlich wenig erfolgreich) versucht, auch in diesen Funktionen eine höhere Orientierung an quantifizierbaren Kenngrößen und somit mehr Einfluss im Vertrieb zu erreichen. Diese Beispiele zeigen, dass von CFOs induzierter (oder im Fall von Stergiou et al. 2013: verhinderter) Controlling-Wandel nicht immer für alle Funktionen im Unternehmen bzw. das Gesamtunternehmen sinnvoll sein muss (Hiebl 2018, S. 30). Für die Praxis lässt sich daraus schließen, dass CEOs bzw. andere funktionale Mitglieder des Management-Teams von CFOs beabsichtigte (oder auch abgelehnte) Neuerungen im Controlling stets kritisch hinterfragen und auf ihre Zweckmäßigkeit für das betreffende Unternehmen prüfen sollten.

4. Resümee und Ausblick

Wie dieser Beitrag verdeutlicht, haben CFOs heute großen Einfluss auf die Ausgestaltung von Controlling-Systemen – dieser Einfluss ist jedoch in entscheidendem Maß von mehreren Faktoren abhängig: Einerseits scheinen CFOs in kleineren Unternehmen aufgrund der oftmals hohen Eigentümerzentrierung generell weniger Einfluss zu haben, was auch für die Ausgestaltung des Controllings gelten sollte. Andererseits zeigen jüngere Forschungsarbeiten, dass wirtschaftswissenschaftlich ausgebildete CFOs tendenziell innovativere Controlling-Systeme zur Anwendung bringen. Ebenfalls zeigt sich, dass Unternehmen mit von außen rekrutierten CFOs bzw. CFOs mit relativ geringer Tenure in der betreffenden Organisation ebenfalls Controlling-Systeme in höherem Maß bzw. in innovativerer Ausprägung anwenden. Gleichzeitig legen manche Forschungsbeiträge nahe, dass der hohe Einfluss von CFOs auf Controlling-Systeme mitunter „mit Vorsicht zu genießen ist“, da CFOs die Ausgestaltung von Controlling-Systemen auch bewusst zur Absicherung ihrer Machtposition bzw. ihres Einflusses in der Organisation verwenden können.

Für die Unternehmenspraxis lassen die in diesem Beitrag zusammengestellten Ergebnisse mehrere Schlussfolgerungen zu. Wenn die Eigentümer bzw. das Topmanagement von Unternehmen unzufrieden mit der Ausgestaltung ihrer Controlling-Systeme sind, mag sich die externe Rekrutierung eines wirtschaftswissenschaftlich ausgebildeten CFOs zur Lösung dieses Problems anbieten. Für diesen Fall scheint es jedoch – v.a. in stark eigentümergeorientierten Unternehmen – von entscheidender Bedeutung zu sein, dem neu rekrutierten CFO in der Folge auch ausreichend Freiraum zur Entfaltung und zur (Neu-)Gestaltung der Controlling-Systeme zu gewähren (Hiebl 2013b, S. 48-50). Andererseits kann aus den hier zusammengefassten Ergebnissen geschlossen werden, dass CEOs bzw. andere Mitglieder von Topmanagement-Teams bei der (Neu-)Gestaltung von Controlling-Systemen nicht blind auf die Expertise des jeweiligen CFOs vertrauen sollten, da CFOs mitunter Controlling-Systeme auch für persönliche bzw. politische Zwecke einsetzen können (Hiebl 2018, S. 30). Vielmehr scheint eine konstruktive, aber kritische Auseinandersetzung mit von CFOs vorgeschlagenen Neuerungen bezüglich des Controllings auch für andere Management-Team-Mitglieder empfehlenswert.

Obgleich sich die Forschung in den letzten Jahren – wie in diesem Beitrag gezeigt – vermehrt dem Einfluss von CFOs auf die Ausgestaltung des Controllings gewidmet hat, verbleiben eine Reihe relevanter und interessanter Forschungsfragen. So wäre es etwa – v.a. auch, um noch präzisere Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten zu können – relevant, das in Abbildung 1 zusammengefasste Upper-Echelons-Modell in seiner Gesamtheit auf den Einfluss von CFOs auf Controlling-Systeme anzuwenden: Bisher standen in derlei Studien v.a. die Auswirkungen von diversen CFO-Charakteristika auf diverse Controlling-Instrumente bzw. -Systeme im Vordergrund des Interesses. Allerdings wurde bislang kaum untersucht, ob und unter welchen Bedingungen das Zusammenspiel zwischen CFO-Charakteristika und Controlling-Systemen auch zu einer Leistungssteigerung der betreffenden Unternehmen oder zumindest des Controlling-Systems führt. Erst durch die Erforschung dieser Zusammenhänge scheint es möglich, beurteilen zu können, ob gewisse Kombinationen aus CFO-Charakteristika und Controlling-Systemen zu höherer oder niedrigerer Leistungsfähigkeit führen und daher mehr oder weniger empfehlenswert für die Unternehmenspraxis sind. Ebenso wäre es von Interesse, in weiteren Forschungsarbeiten stärker unterschiedliche organisationale Kontexte in Studien zum Einfluss von CFOs auf Controlling-Systeme einzubinden. Wie oben gezeigt, erscheint es nämlich durchaus vorstellbar, dass in Unternehmen mit unterschiedlich starker Einbindung der Eigentümer ins Unternehmen (besonders stark etwa in Familienunternehmen) auch der Einfluss von CFO-Charakteristika auf Controlling-Systeme variiert; dass also z.B. der in bisherigen Studien analysierte Einfluss von CFOs auf Controlling-Systeme durch andere Effekte (wie den Grad des Familieneinflusses) moderiert (oder gar überstrahlt) werden könnte.

Ferner wäre es auch notwendig, den Einfluss weiterer demographischer und psychologischer CFO-Charakteristika auf die Ausgestaltung von Controlling-Systemen zu untersuchen. Unter diesen Charakteristika ist auch das Geschlecht von CFOs zu nennen. Für die Rechnungslegung etwa zeigt die Forschung, dass weibliche CFOs in der Regel risikoscheuer bzw. konservativer agieren als männliche CFOs (Hiebl 2020, S. 18-19). Konkret zeigen einschlägige Studien, dass Unternehmen mit weiblichen CFOs weniger Betrugsfälle generieren (z.B. Gupta et al. 2020, S. 812-824), weniger Earnings Management betreiben (z.B. Barua et al. 2010, S. 33-37) und eine weniger aggressive Steuergestaltungspolitik verfolgen (Francis et al. 2014, S. 178-197). Während es also in der Forschung zum externen Rechnungswesen zahlreiche Hin-

weise auf einen Effekt des CFO-Geschlechts gibt (Plöckinger et al. 2016, S. 65), hat sich die Controlling-Forschung dieses Effekts bislang nicht angenommen (Hiebl 2020, S. 18-19). Aufgrund von Studien, die einen signifikanten allgemeinen Zusammenhang zwischen dem Geschlecht von organisationalen Führungskräften und der Nutzung von Controlling-Systemen berichten (Bobe und Kober 2018, S. 20-21; Bobe und Kober 2020, S. 243-247), ist aber anzunehmen, dass es auch Effekte des CFO-Geschlechts auf die Controlling-Nutzung gibt. Explizite Forschung hierzu fehlt aber bislang.

Dass CFOs in der Regel hohen Einfluss auf die Ausgestaltung von Controlling-Systemen ausüben, erscheint auf Basis der in diesem Beitrag diskutierten Forschungsergebnisse als relativ gesichert. Gleichzeitig sind einige Fragen zu diesem Einfluss – wie eben angedeutet – noch ungeklärt, was auch für die Zukunft eine weitere Beschäftigung mit dem Einfluss von CFOs auf die Ausgestaltung des Controllings lohnenswert erscheinen und damit erwarten lässt.

Literaturverzeichnis

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116-136.
- Barua, A., Davidson, L.F., Rama, D.V., & Thiruvadi, S. (2010). CFO gender and accruals quality. *Accounting Horizons*, 24(1), 25-39.
- Baxter, J., & Chua, W.F. (2008). Be(com)ing the chief financial officer of an organisation: Experimenting with Bourdieu's practice theory. *Management Accounting Research*, 19(3), 212–230.
- Becker, W., Krämer, J., Staffel, M., & Ulrich, P. (2011). *Chief Financial Officers (CFO) im Mittelstand: Aufgabengebiete, Rollenverständnis und organisatorische Gestaltung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Becker, W., & Ulrich, P. (2012). Chief Financial Officers (CFO) im Mittelstand: eine deutsche Perspektive. In C. Denk, & B. Feldbauer-Durstmüller (Hrsg.), *Internationale Rechnungslegung und internationales Controlling* (S. 73–108). Linde: Wien.
- Bobe, B.J., & Kober, R. (2018). Does gender matter? The association between gender and the use of management control systems and performance measures. *Accounting & Finance*, im Druck, doi: 10.1111/acfi.12365.
- Bobe, B.J., & Kober, R. (2020). University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures. *Studies in Higher Education*, 45(2), 235-257.
- Burkert, M., & Lueg, R. (2013). Differences in the sophistication of Value-based Management: The role of top executives. *Management Accounting Research*, 24(1), 3–22.
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A., & Sanders, W.G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778.
- Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127–168.
- Dauth, T., Pronobis, P., & Schmid, S. (2017). Exploring the link between internationalization of top management and accounting quality: The CFO's international experience matters. *International Business Review*, 26(1), 71-88.
- Davila, A., & Foster, G. (2005). Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039–1068.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907–937.
- Farag, H., Plaschke, F., & Rodt, M. (2012). Evolving capital markets and the changing role of the CFO. In U. Hommel, M. Fabich, E. Schellenberg, & L. Firnkorn (Hrsg.), *The Strategic CFO: Creating Value in a Dynamic Market Environment* (S. 127–142). Springer: Berlin.

- Firk, S., Schmidt, T., & Wolff, M. (2019). CFO emphasis on value-based management: Performance implications and the challenge of CFO succession. *Management Accounting Research*, 44, 26-43.
- Francis, B.B., Hasan, I., Wu, Q., & Yan, M. (2014). Are female CFOs less tax aggressive? Evidence from tax aggressiveness. *The Journal of the American Taxation Association*, 36(2), 171-202.
- Goretzki, L. (2013). Management accounting and the construction of the legitimate manager. *Journal of Management Control*, 23(4), 319–344.
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24(1), 41–63.
- Gosselin, M. (2007). A review of activity-based costing: technique, implementation, and consequences. In C.S. Chapman, A.G. Hopwood, & M.D. Shields (Hrsg.), *Handbooks of Management Accounting Research* (Bd. 2, S. 641-671). Oxford: Elsevier.
- Grabski, S.V., Leech, S.A., & Schmidt, P.J. (2011). A review of ERP research: A future agenda for accounting information systems. *Journal of Information Systems*, 25(1), 37–78.
- Gupta, V.K., Mortal, S., Chakrabarty, B., Guo, X., & Turban, D.B. (2020). CFO gender and financial statement irregularities. *Academy of Management Journal*, 63(3), 802–831.
- Gurd, B., & Thomas, J. (2012). Family business management: Contribution of the CFO. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(3), 286–304.
- Hambrick, D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hiebl, M.R.W. (2012). *Die Rolle des Chief Financial Officer in großen Familienunternehmen*. Berlin: epubli.
- 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). Non-family CFOs in family businesses: do they fit? *Journal of Business Strategy*, 34(2), 45–51.
- Hiebl, M.R.W. (2014a). 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. (2014b). Upper echelons theory in management accounting and control research. *Journal of Management Control*, 24(3), 223–240.
- 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. (2018). Management accounting as a political resource for enabling embedded agency. *Management Accounting Research*, 38, 22-38.
- Hiebl, M.R.W. (2020). Mehr weibliche CFOs braucht das Land. *Controlling & Management Review*, 64(4), 16-21.

- Hiebl, M.R.W., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2012). Aktuelle Erkenntnisse zur Rolle des CFO in Österreich: Charakteristika, Verantwortungsbereiche und Strategieeinbindung. *CFO aktuell*, 6(5), 175–178.
- Hiebl, M.R.W., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2014). What can the corporate world learn from the cellarer? Examining the role of a Benedictine abbey's CFO. *Society and Business Review*, 9(1), 51–73.
- Hiebl, M.R.W., Gärtner, B., & Duller, C. (2017). Chief financial officer (CFO) characteristics and ERP system adoption: An upper-echelons perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(1), 85–111.
- Hiebl, M.R.W., Neubauer, H., & Duller, C. (2013). The Chief Financial Officer's Role in Medium-sized Firms: Exploratory Evidence from Germany. *Journal of International Business & Economics*, 13(2), 83–92.
- 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.
- Kunz, C. (2010). Ressortzuständigkeiten des Finanzvorstandes von DAX- und MDax-Konzernen. *Zeitschrift für Controlling & Management*, 54(S2), 47–53.
- Mian, S. (2001). On the Choice and Replacement of Chief Financial Officers. *Journal of Financial Economics*, 60(1), 143–175.
- Naranjo-Gil, D., Maas, V.S., & Hartmann, F.G.H. (2009). How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review*, 18(4), 667–695.
- Niedermayr-Kruse, R., & Pfneissl, T. (2007). Der CFO von heute. *CFO aktuell*, 1(Sonderheft Mai), 1–31.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62.
- Pavlatos, O. (2012). The impact of CFOs' characteristics and information technology on cost management systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3), 242–254.
- Pavlatos, O., & Kostakis, X. (2018). The impact of top management team characteristics and historical financial performance on strategic management accounting. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(4), 455–472.
- Plöckinger, M., Aschauer, E., Hiebl, M.R.W., & Rohatschek, R. (2016). The influence of individual executives on corporate financial reporting: A review and outlook from the perspective of upper echelons theory. *Journal of Accounting Literature*, 37, 55–75.
- Rom, A., & Rohde, C. (2007). Management accounting and integrated information systems: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 8(1), 40–68.
- Schäffer, U., Büttner, V., & Zander, K. (2008). CFO-Karrieren im Wandel. *Zeitschrift für Controlling & Management*, 52(6), 375–382.
- 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.

- Vaivio, J. (1999). Examining “The quantified customer”. *Accounting, Organizations and Society*, 24(8), 689–715.
- Waldman, D.A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 355-380.
- Zoni, L., Dossi, A., & Morelli, M. (2012). Management accounting system (MAS) change: field evidence. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 19(1), 119-138.
- Zoni, L., & Pippo, F. (2017). CFO and finance function: what matters in value creation. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(2), 216–238.
- Zorn, D.M. (2004). Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm. *American Sociological Review*, 69(3), 345–364.