



Martin R. W. Hiebl

Assoziierter Universitätsprofessor  
am Institut für Controlling und  
Consulting der Johannes Kepler Uni-  
versität (JKU) Linz sowie Vertretungs-  
professor für Management Accounting  
and Control an der Universität Siegen  
martin.hiebl@jku.at

## With a little help from my friend

### Erfolgsfaktoren für die Einbindung von FremdmanagerInnenInnen in die strategische Planung von Familienunternehmen

Mit zunehmendem Unternehmensalter und -größe binden Familienunternehmen häufig auch familienfremde ManagerInnenInnen in das Unternehmen ein – auch in die strategische Planung. Diese Einbindung von FremdmanagerInnenInnen ist jedoch mit gewissen Herausforderungen verbunden. In diesem Beitrag werden daher auf Basis von aktuellen Forschungsergebnissen Erfolgsfaktoren für die Einbindung von FremdmanagerInnenInnen in die strategische Planung von Familienunternehmen vorgestellt. Hierbei wird sowohl auf Faktoren eingegangen, die primär im Einflussbereich der FremdmanagerInnenInnen liegen, als auch auf solche, die primär im Einflussbereich der Unternehmerfamilie beheimatet sind.

### Herausforderungen für FremdmanagerInnen in der strategischen Planung von Familienunternehmen

Familienunternehmen stellen sowohl in Österreich als auch international einen Großteil der Unternehmen dar, v.a. unter den Klein- und Mittelunternehmen.<sup>1</sup> Hierbei zeichnen sich viele Familienunternehmen durch typische Stärken, aber auch typische Schwächen aus. Unter den typischen Stärken ist die in der Regel vorhandene Langfristorientierung zu nennen. Diese ermöglicht es Familienunternehmen etwa, Investitionen mit einem längeren Zeithorizont in Betracht zu ziehen und im Bedarfsfall auch anfängliche Schwierigkeiten und längere Amortisationsdauern durchzustehen. Zu den oftmals vorhandenen Schwächen wird bei Familienunternehmen in der Literatur<sup>2</sup> häufig ein geringerer Grad der Professionalisierung gerechnet. „Professionalisierung“ bezieht sich hierbei in der Regel auf die Anwendung von als professional eingestuften Management-Praktiken wie etwa formalisierten Controlling- oder Planungssystemen.<sup>3</sup> Letzterer Umstand wird durch empirische Forschungsergebnisse in der Form bestätigt, dass diese weitgehend einhellig zum Schluss kommen, dass Familienunternehmen derlei Systeme in geringerem Ausmaß anwenden als vergleichbare Nicht-

Familienunternehmen.<sup>4</sup> Gerade für die strategische Planung erscheinen diese Ergebnisse als einigermaßen paradox: Aufgrund der Langfristorientierung könnte angenommen werden, dass Familienunternehmen relativ viel Zeit und Ressourcen für langfristige Planung aufwenden. Gleichzeitig zeigen die eben erwähnten empirischen Daten, dass Familienunternehmen einen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen niedrigeren Anwendungsgrad der strategischen Planung aufweisen.

Allerdings dürfen bezüglich der strategischen Planung nicht alle Familienunternehmen „über einen Kamm geschoren werden“. Auch innerhalb der großen Gruppe der Familienunternehmen gibt es zahlreiche, die strategische Planung in ähnlichem Ausmaß wie Nicht-Familienunternehmen betreiben. Oftmals handelt es sich bei derlei Familienunternehmen um solche, die nicht nur familienzugehörige ManagerInnen beschäftigen, sondern auch familienfremde ManagerInnen – sogenannte FremdmanagerInnen.<sup>5</sup> Diese FremdmanagerInnen bringen in der Regel ins Familienunternehmen externe Erfahrung aus Nicht-Familienunternehmen mit und helfen so, Familienunternehmen zu professionalisieren (daher der Titel dieses Beitrags). Allerdings gelten aufgrund des hohen Familieneinflusses in vielen Familienunternehmen andere „Spielregeln“ als in Nicht-Familienunternehmen, was es FremdmanagerInnen – v.a. am Anfang ihrer Tätigkeit – tw. schwer macht, ihre volle Leistungsfähigkeit zu entfalten. So zählen zu den häufig in der Literatur genannten Herausforderungen für FremdmanagerInnen etwa, dass diese in Familienunternehmen stärker als in Nicht-Familienunternehmen auf die Interessen und Befindlichkeiten der Eigentümer achten müssen und dass in Familienunternehmen oftmals Entscheidungen auf längere Zeithorizonte abzielen als in Nicht-Familienunternehmen.<sup>6</sup> Gerade die strategische Planung – falls überhaupt angewandt – ist in diesem Zusammenhang ein heikles Feld, weil hier die langfristigen Weichenstellungen für das Familienunternehmen – und somit auch zu einem gewissen Grad für die Unternehmerfamilie – gestellt werden. Der vorliegende Beitrag hat daher zum Ziel, Erfolgsfaktoren für die Einbindung von FremdmanagerInnen in die strategische Planung aufzuzeigen. Methodisch basiert der Beitrag auf einer systematischen Literaturanalyse, für welche 40 Forschungsarbeiten, die im Zeitraum zwischen 1982 und 2013 in internationalen wissenschaftlichen Zeitschriften publiziert wurden, eingehend auf diese Erfolgsfaktoren hin untersucht wurden.<sup>7</sup> Im Folgenden werden zwei Gruppen von Erfolgsfaktoren unterschieden: jene, die tendenziell im Bereich der FremdmanagerInnen anzusiedeln sind und jene, die stärker den Bereich der Unternehmerfamilie betreffen. Hierbei wird jeweils auf die Einbindung einzelner FremdmanagerInnen in die strategische Planung abgestellt. Diese können in gemischten Management-Teams, die aus familienzugehörigen und nicht-familienzugehörigen ManagerInnen bestehen, oder auch reinen Fremdmanagement-Teams aktiv sein.

## Erfolgsfaktoren im Bereich von FremdmanagerInnen

Viele FremdmanagerInnen, die aus Nicht-Familienunternehmen in Familienunternehmen wechseln, berichten von einem gewissen „Kulturschock“.<sup>8</sup> Dieser manifestiert sich v.a. darin, dass FremdmanagerInnen häufig überrascht sind, wie familienzentriert die Entscheidungsfindung im neuen Unternehmen verläuft und dass vielfach nicht das beste Argument, sondern der Status als Familienmitglied für das Durchsetzen der eigenen Ansichten entscheidend ist. Dies gilt natürlich auch und insbesondere für die strategische Planung, in der vielfach Familienmitglieder entscheidend beteiligt sind, da die Weichen für das Unternehmen und zum Teil auch für die Familie gestellt werden.

„Viele Fremdmanager, die aus Nicht-Familienunternehmen in Familienunternehmen wechseln, berichten von einem gewissen ‚Kulturschock‘.“

Ein Erfolgsfaktor für neu engagierte FremdmanagerInnen in der strategischen Planung scheint also zu sein, **ausreichend**

**Bewusstsein und Sensibilität mitzubringen bzw. zu entfalten** – sowohl für häufig sehr familienzentrierte Entscheidungsstrukturen als auch für die Widerspiegelung von Familieninteressen in der strategischen Planung. Dies geht teilweise so weit, dass manche Autoren in Familienunternehmen von einer dualen strategischen Planung – für Familie und Unternehmen – ausgehen.<sup>9</sup>

Eine sehr hohe Familienorientierung in der strategischen Planung ist zwar vor allem in kleineren Familienunternehmen, in denen häufig die Familie operativ noch stärker als in größeren Familienunternehmen tätig ist, zu beobachten. Allerdings zeigen Forschungsergebnisse, dass FremdmanagerInnen auch in größeren Familienunternehmen gut beraten sind, die **Familieninteressen bei der strategischen Planung mitzudenken** – selbst wenn die Familie in diesem Prozess nicht mehr so stark involviert ist wie in kleineren Familienunternehmen. So zeigt etwa eine schwedische Fallstudie, dass die Konsequenz aus einer zu geringen Berücksichtigung der Familieninteressen in der strategischen Planung letztendlich die Kündigung des verantwortlichen Fremdmanagers war.<sup>10</sup>

In diesem Zusammenhang verdeutlicht sich auch, dass FremdmanagerInnen bei der Gestaltung der strategischen Planung mitunter einen „schmalen Grat“ gehen müssen: Einerseits sollen sie – wie eben gezeigt – nicht darauf vergessen, Spezifika von Familienunternehmen ausreichend zu berücksichtigen. Andererseits werden sie häufig ins Familienunternehmen geholt, um in die strategische Planung mehr Professionalität, Stringenz und Formalisierung zu bringen, was häufig mit einer gewissen Beschränkung oder zumindest Kanalisierung des Familieneinflusses einhergeht.<sup>11</sup> Gerade der Aspekt der stärkeren Formalisierung der strategischen Planung kann auch Vorteile für die Unternehmerfamilie mit sich bringen: Mehrere Forschungsergebnisse zeigen, dass durch eine stärkere Formalisierung und Niederschrift von strategischen Plänen nicht nur der

Prozess der strategischen Planung stabilisiert werden kann, sondern dass durch die Formalisierung auch bislang nur implizit vorhandene Strategien expliziert werden. Dies führt zu dem Nebeneffekt, dass die Strategie des Familienunternehmens, die vormals eventuell nur im Kopf des Senior-Familienmanagers vorhanden war, niedergeschrieben und somit auch anderen Familienmitgliedern oder familienfremden ManagerInnen zugänglich gemacht wird.<sup>12</sup> Eine stärkere Formalisierung der strategischen kann somit entscheidend zum Wissenstransfer im Familienunternehmen beitragen. Dies kann wiederum für FremdmanagerInnen in Familienunternehmen in der Form als Handlungsempfehlung interpretiert werden, dass sie – auch bei etwas Gegenwind vonseiten der Familie – nicht von vornherein auf eine Formalisierung der strategischen Planung verzichten, sondern – mitunter auch mithilfe des eben präsentierten Arguments – **eine Formalisierung und Professionalisierung der strategischen Planung vorantreiben** sollten. Das öfter von FamilienmanagerInnen vorgetragene Argument, dass eine zu starke Formalisierung die unternehmerische Freiheit und Kreativität (zu) stark beschränken könnte, konnte übrigens in einigen jüngeren Forschungsarbeiten nicht bestätigt werden. Diese kamen zum Ergebnis, dass ein stärkerer Einsatz der strategischen Planung in Familienunternehmen mit einem höheren Grad an Unternehmertum im Unternehmen korreliert.<sup>13</sup> Möglicherweise liegt ein Grund für diesen positiven Zusammenhang zwischen dem Einsatz strategischer Planung und dem Grad an Unternehmertum in dem Umstand, dass Familienunternehmen per se einen gewissen Grad an unternehmerischem Geist besitzen und dieser durch eine stärkere Anwendung der strategischen Planung nicht beeinträchtigt wird.<sup>14</sup>

Erfolgsfaktoren für FremdmanagerInnen	Erfolgsfaktoren für die Unternehmerfamilie
Bewusstsein bzw. Sensibilität für Familieninteressen entwickeln	Klare Verantwortlichkeiten in der strategischen Planung definieren
Familieninteressen in der strategischen Planung stets mitdenken	Offene Kommunikation zu FremdmanagerInnen sicherstellen
Formalisierung der strategischen Planung vorantreiben	Professionalisierung und einhergehenden Wandel zulassen
Mediator-Fähigkeiten im Fall von Konflikten einbringen	Wissenstransfer durch Explizierung von Strategien befördern

**Abb. 1: Erfolgsfaktoren für die Einbindung von FremdmanagerInnen in die strategische Planung von Familienunternehmen**

Gleichwohl zeigen verschiedene Forschungsergebnisse, dass in der strategischen Planung von Familienunternehmen durchaus auch Konflikte auftreten und ausgetragen werden können – sowohl zwischen Familienmitgliedern als auch mit FremdmanagerInnen. FremdmanagerInnen, die sich in der Professionalisierung und Führung der strategischen Planung als sehr erfolgreich erwiesen haben – und daher in der Literatur teilweise als „Strategic Planning Champions“ bezeichnet werden – nahmen hierbei eine Rolle als Mediator zwischen den Konfliktparteien ein.<sup>15</sup> Daher scheinen auch **Medi-**

**ator-Fähigkeiten von FremdmanagerInnen** ein Erfolgsfaktor für deren Einbindung in die strategische Planung von Familienunternehmen zu sein. Um jedoch als Mediator anerkannt zu werden, zeigen die eben erwähnten Forschungsarbeiten auch, dass FremdmanagerInnen darauf achten sollten, sowohl zur Unternehmerfamilie als auch zu anderen FremdmanagerInnen im Unternehmen eine notwendige Distanz zu bewahren und sich nicht durch die eine oder andere Partei zu stark vereinnahmen zu lassen.

### Erfolgsfaktoren im Bereich der Unternehmerfamilie

Auch auf Seiten der Unternehmerfamilie können aus der bisherigen Forschung einige Faktoren abgeleitet werden, die eine erfolgreiche Einbindung von FremdmanagerInnen in die strategische Planung begünstigen sollten. Neben einer Prüfung eines ausreichenden Fits zwischen Familienunternehmen und FremdmanagerInnen bereits bei der

#### Fremdmanager-Auswahl

Vor allem kleinere und jüngere Familienunternehmen, die erstmals familienfremde Manager engagieren, legen häufig zu viel Wert auf rein fachliche Fähigkeiten des Managers und zu wenig Wert auf eine kulturelle Passung des Fremdmanagers, da sie in erster Linie durch Fremdmanager eine Professionalisierung des Familienunternehmens erwarten. Hingegen größere und ältere Familienunternehmen scheinen über ihren Lebenszyklus gelernt zu haben, dass ein großer kultureller Fit zwischen Familie, Unternehmen und Fremdmanager mindestens genauso relevant ist wie die fachlichen Fähigkeiten, die Fremdmanager ins Unternehmen einbringen.<sup>12</sup> Bei der Fremdmanager-Auswahl sollten Familienunternehmen daher sowohl den fachlichen Eigenschaften der Fremdmanager-Kandidaten als auch der Passung der Manager zu Familie und Unternehmen ausreichend Aufmerksamkeit schenken.

Einstellung des externen Managers bzw. der externen Managerin (siehe Kasten links) scheint es unter anderem relevant, **klare Verantwortlichkeiten in der strategischen Planung** für die FremdmanagerInnen einerseits und Familienmitglieder andererseits zu schaffen. So könnte die Aufgabenteilung etwa so aussehen, dass FremdmanagerInnen für die Steuerung des Prozesses der strategischen Planung verantwortlich sind, aber die Entscheidungen zu strategischen Handlungsalternativen nur in regelmäßigen Sitzungen des Geschäftsleitungs- oder Aufsichtsorgans, in dem dann auch die Unternehmerfamilie ausreichend vertreten ist, gefällt werden. Alternativ kann es auch sinnvoll sein, wenn die Unternehmerfamilie einen Familienrat einrichtet, in dem zunächst die Famili-

enmeinung zu gewissen strategischen Vorhaben akkordiert wird, bevor diese an die verantwortlichen FremdmanagerInnen kommuniziert wird.<sup>17</sup>

In der Praxis wird eine klare Aufgabenteilung in Familienunternehmen manchmal dadurch erschwert, dass strategische Vorhaben häufig nicht im Rahmen einer formalisierten strategischen Planung entwickelt werden, sondern außerhalb des Unternehmens – so zum Beispiel am sprichwörtlichen Küchentisch der Unternehmerfamilie.<sup>18</sup> Sollte dies der Fall sein, scheint zumindest eine **offene Kommunikation** zwischen Unternehmerfamilie und FremdmanagerInnen angebracht, sodass Informationsasym-

## Strategische Planung in Familienunternehmen

metrien bezüglich strategischer Pläne bestmöglich verhindert und somit einhergehende Friktionen zwischen der Unternehmerfamilie und FremdmanagerInnen vermieden werden können.

Wie weiter oben erwähnt, streben viele Unternehmerfamilien durch die Hinzunahme von FremdmanagerInnen ins Familienunternehmen häufig auch eine Professionalisierung des Unternehmens an. Damit FremdmanagerInnen eine derartige Professionalisierung – auch in der strategischen Planung – realisieren können, sind sie jedoch darauf angewiesen, dass die **Unternehmerfamilie diese Professionalisierung auch zulässt**. Dies mag auf den ersten Blick trivial erscheinen, jedoch gehen derartige Professionalisierungsprozesse in der Regel auch mit einem Wandel von gewissen Routinen oder Abläufen im

Familienunternehmen einher. Um also eine professionellere strategische Planung zu ermöglichen, müssen Familienmitglieder häufig Abschied nehmen von

„Um also eine professionellere strategische Planung zu ermöglichen, müssen Familienmitglieder häufig Abschied nehmen von gewissen Gewohnheiten.“

gewissen Gewohnheiten. Zum Beispiel mag es sein, dass strategische Schlagrichtungen vormals vornehmlich im Kreis der Unternehmerfamilie generiert wurden. Viele formalisiertere strategische Planungsprozesse setzen jedoch auf strategischen Planungs-Workshops oder Strategieklausuren auf, in denen auch familienfremde ManagerInnen teilnehmen, um alle Perspektiven im Unternehmen ausreichend abzubilden. Hierfür bedarf es dann auch der Offenheit der Familie, die Teilnahme von familienfremden ManagerInnen an derlei Workshops oder Klausuren und an der Diskussion von Strategien zuzulassen.<sup>19</sup>

Unternehmerfamilien scheinen also gut beraten zu sein, die strategische Planung und die Einbindung von FremdmanagerInnen vielmehr als Chance, das Unternehmen weiterzuentwickeln, denn als Gefahr einer Verminderung des eigenen Einflusses zu verstehen. Zu dieser Offenheit zählt auch, dass die Unternehmerfamilie durch eine stärkere Formalisierung und Explizierung von Strategien den **Wissenstransfer im Unternehmen befördert** – z.B. in Form der Niederschrift von strategischen Vorhaben und Kommunikation dieser an die Mitarbeiter des Unternehmens. Hierdurch sehen nicht nur andere Familienmitglieder und FremdmanagerInnen, sondern eventuell auch eine größere Anzahl von Mitarbeitern klarer, wohin das Unternehmen steuert, was sich wiederum positiv auf die Motivation der Beteiligten auswirken kann.

### Fazit

Für Familienunternehmen ergeben sich durch die Einbindung von familienfremden ManagerInnen in die strategische Planung eine Reihe von Vorteilen, aber auch gewisse Herausforderungen. Auf Basis jüngerer Forschungsergebnisse wurden in diesem Bei-

erschienen in Austrian Management Review Vol. 5 | 2015

trag mehrere Erfolgsfaktoren identifiziert, die die Einbindung von FremdmanagerInnen in die strategische Planung von Familienunternehmen erleichtern bzw. befördern sollten. Auf Seite der FremdmanagerInnen scheint es relevant zu sein, Bewusstsein und Sensibilität gegenüber Familieninteressen zu entwickeln, diese Familieninteressen in der strategischen Planung stets mitzudenken, eine Professionalisierung und Formalisierung der strategischen Planung voranzutreiben sowie im Fall von Konflikten als Mediator zu agieren. Hingegen die Unternehmerfamilie scheint gut beraten zu sein, klare Verantwortlichkeiten in der strategischen Planung festzulegen, eine offene Kommunikation zu den FremdmanagerInnen im Unternehmen sicherzustellen, die Professionalisierung und den einhergehenden Wandel durch FremdmanagerInnen zuzulassen und hierdurch auch den Wissenstransfer durch eine Explizierung von Strategien zu befördern. Einschränkend muss allerdings erwähnt werden, dass aufgrund der großen Anzahl an Familienunternehmen auch innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen eine hohe Heterogenität herrscht.<sup>20</sup> Es kann also nicht davon ausgegangen werden, dass die eben genannten Erfolgsfaktoren zwangsläufig auf jedes Familienunternehmen bzw. jede Fremdmanagerin oder jeden Fremdmanager zutreffen. Gleichwohl sollte eine einigermaßen hohe Wahrscheinlichkeit bestehen, dass wenn sowohl die betreffenden FremdmanagerInnen als auch die Unternehmerfamilie die eben erwähnten Erfolgsfaktoren ausreichend berücksichtigen, eine fruchtbringende Zusammenarbeit erleichtert werden sollte. Dies wiederum dürfte einem häufigen Ziel von Familienunternehmen – der langfristigen Sicherung des Bestehens des Unternehmens – sehr zuträglich sein.

#### Informationen zum Autor

Martin Hiebl ist derzeit als Assoziierter Universitätsprofessor am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz sowie als Vertretungsprofessor für Management Accounting and Control an der Universität Siegen aktiv. Seine Forschungsinteressen konzentrieren sich aktuell auf Strategisches Management und Controlling in Familienunternehmen und KMU, auf organisationalen Wandel sowie auf die Rolle von Chief Financial Officers und Controllern.

#### Literatur

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. IFERA, 2003. Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, 16: 235–240; Wirtschaftskammer Österreich, 2013. Familienunternehmen in Österreich: Eine aktuelle Studie der WKO. Verfügbar im Internet unter: [https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/2013-11\\_Dossier\\_Familienunternehmen\\_2.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/2013-11_Dossier_Familienunternehmen_2.pdf) (zuletzt abgerufen am 21.05.2015).

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Stewart, A., & Hitt, M.A., 2012. Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? *Family Business Review*, 25: 58–86.

- 
- <sup>3</sup> Vgl. Songini, L., 2006. The Professionalization of Family Firms, in: Poutziouris, P.Z., Smyrniotis, K.X., Klein, S.B. (Hrsg.). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham.
- <sup>4</sup> Vgl. z.B. García Pérez de Lema, D., & Duréndez, A., 2007. Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13: 151–172; Hiebl, M.R.W., Feldbauer-Durstmüller, B., Duller, C., & Neubauer, H., 2012. Institutionalisation of Management Accounting in Family Businesses. *Journal of Enterprising Culture*, 20: 405–436; Speckbacher, G., & Wentges, P., 2012. The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation. *Management Accounting Research*, 23: 34–46.
- <sup>5</sup> Vgl. Speckbacher, G., & Wentges, P., 2012. The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation. *Management Accounting Research*, 23: 34–46.
- <sup>6</sup> Vgl. z.B. Blumentritt, T.P., Keyt, A.D., & Astrachan, J.H., 2007. Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs. *Family Business Review*, 20: 321–335; Klein, S.B., & Bell, F.-A. 2007. Non-family executives in family businesses: a literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1: 19–37.
- <sup>7</sup> Diese systematische Literaturanalyse wurde in Anlehnung an die Empfehlungen aus folgenden Werken durchgeführt: Booth, A., Papaioannou, D., & Sutton, A., 2012. *Systematic approaches to a successful literature review*. London; Jesson, J.K., Matheson, L., & Lacey, F.M., 2011. *Doing Your Literature Review: Traditional and Systematic Techniques*. London; Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P., 2003. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14: 207–222.
- <sup>8</sup> Vgl. Hiebl, M.R.W., 2014. A finance professional who understands the family. *Review of Managerial Science*, 8: 465–494.
- <sup>9</sup> Vgl. Carlock, R.S., & Ward, J.L., 2001. *Strategic Planning for The Family Business*. Basingstoke.
- <sup>10</sup> Vgl. Nordqvist, M., & Melin, L., 2010. The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1: 15–25.
- <sup>11</sup> Vgl. Nordqvist, M., & Melin, L., 2008. Strategic Planning Champions. *Long Range Planning*, 41: 326–344; Nordqvist, M., 2012. Understanding strategy processes in family firms. *International Small Business Journal*, 30: 24–40.
- <sup>12</sup> Vgl. z.B. Blumentritt, T.P., Keyt, A.D., & Astrachan, J.H., 2007. Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs. *Family Business Review*, 20: 321–335; Hiebl, M.R.W., 2013. Einfluss von Controlling-Systemen auf die Unternehmensführung mittelgroßer Familienunternehmen. *Controlling & Management Review*, 57: 78–84; Hiebl, M.R.W., 2013. Management accounting in the family business. *Journal of Business Strategy*, 34: 19–25; Nordqvist, M., & Melin, L., 2010. The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1: 15–25.
- <sup>13</sup> Vgl. Kellermanns, F.W., & Eddleston, K.A., 2006. Corporate Entrepreneurship in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30: 809–830; Weismeier-Sammer, D., 2011. Entrepreneurial behavior in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 2: 128–138.
- <sup>14</sup> Vgl. ein ähnlich gelagertes Argument in Weismeier-Sammer, D., 2011. Entrepreneurial behavior in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 2: 128–138, S. 135.
- <sup>15</sup> Vgl. Nordqvist, M., 2012. Understanding strategy processes in family firms. *International Small Business Journal*, 30: 24–40; Nordqvist, M., & Melin, L., 2008. Strategic Planning Champions. *Long Range Planning*, 41: 326–344.
- <sup>16</sup> Vgl. Hall, A., & Nordqvist, M., 2008. Professional Management in Family Businesses. *Family Business Review*, 21: 51–69; Hiebl, M.R.W., 2014. A finance professional who understands the family. *Review of Managerial Science*, 8: 465–494.
- <sup>17</sup> Vgl. Hiebl, M.R.W., 2013. Non-family CFOs in family businesses. *Journal of Business Strategy*, 34: 45–51.
- <sup>18</sup> Vgl. Mintzberg, H., & Waters, J.A., 1982. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*, 25: 465–499; Nordqvist, M., 2012. Understanding strategy processes in family firms. *International Small Business Journal*, 30: 24–40; Nordqvist, M., & Melin, L., 2008. Strategic Planning Champions. *Long Range Planning*, 41: 326–344.
- <sup>19</sup> Vgl. Gallo, M.A., 1998. Ethics in Personal Behavior in Family Business. *Family Business Review*, 11: 325–336; Nordqvist, M., & Melin, L., 2010. The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1: 15–25.



---

<sup>20</sup> Vgl. z.B. 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: 81–99; Westhead, P., & Howorth, C., 2007. “Types” of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19: 405–431.