

Die Rolle des Fremdmanager-CFO in großen Familienunternehmen – Bedeutung, bisherige Erkenntnisse und zukünftige Forschungsfelder

The Role of the Non-Family CFO in Large Family Businesses – Significance, Present Findings and Future Research Options

Von Mag. Martin R. W. Hiebl^{*)} und Univ.-Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller^{)}**

Wenn ein großes Familienunternehmen erstmals einen Fremdmanager engagiert, erfolgt dies ob des notwendigen spezifischen Know-hows oftmals in der Position des Chief Financial Officers (CFO). Gleichwohl findet die Rolle des CFO in Familienunternehmen in der Forschung bislang wenig Beachtung. Dieser Beitrag hat daher zum Ziel, einerseits den aktuellen Forschungsstand zu synthetisieren und andererseits die Rolle des Fremdmanager-CFO in großen Familienunternehmen eingehend zu analysieren, insbesondere im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen. Als theoretischer Rahmen dienen das Konzept der sozialen Rolle sowie die Agency- und die Stewardship-Theorie.

Due to specific know how needed, the position of the Chief Financial Officer (CFO) is often the first management position in large family businesses for which a non-family manager is hired. However, the role of the CFO in family businesses is underresearched. Therefore, this article seeks to synthesize present findings and analyze the role of the non-family CFO in large family businesses compared to nonfamily businesses. As a theoretical background we employ social role theory, agency theory and stewardship theory.

JEL-Kennziffern: G30, J24, L20, M12, M40

Stichworte: Familienunternehmen, Chief Financial Officer (CFO), Fremdmanager, Soziale Rolle, Agency-Theorie, Stewardship-Theorie

Keywords: Family business, Chief Financial Officer (CFO), Non-Family Management, Social Role Theory, Agency Theory, Stewardship Theory

^{*)} Mag. Martin R. W. Hiebl ist Unternehmensberater bei McKinsey & Company, Inc. in Wien und Projektmitarbeiter und Doktorand am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. E-Mail: martin_hiebl@mckinsey.com

^{**)} Univ.-Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller ist Vorstand des Instituts für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. E-Mail: birgit.feldbauer-durstmueller@jku.at

1. Einleitung

Familienunternehmen (FU) stellen sowohl im deutschsprachigen Raum¹ als auch international² den Großteil aller Unternehmen dar: In Abhängigkeit von Kulturraum und FU-Definition reicht der Anteil von FU an der Gesamtzahl der Unternehmen von ca. 60% bis zu 90%.³ Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung trägt der Bedeutung des Unternehmenstyps „FU“ zwar in den letzten zwei Jahrzehnten vermehrt Rechnung,⁴ hinkt aber bei vielen Aspekten von FU der Praxis hinterher.⁵ Einer dieser Aspekte ist der Einsatz von Fremdmanagern, also Managern, die nicht Teil der Unternehmerfamilie sind.⁶ Insbesondere, wenn stark gewachsene FU nicht mehr alle Management-Positionen mit Familienmitgliedern besetzen können oder wenn jüngere Generationen nicht mehr im familieneigenen Unternehmen arbeiten wollen bzw. können, werden Fremdmanager eingesetzt.⁷ Mit steigendem Alter des Unternehmens weisen FU daher in der Regel einen höheren Anteil an Fremdmanagern auf.⁸

Wenn sich ein FU erstmalig dazu entschließt, Fremdmanager einzusetzen, erfolgt dies häufig in der Position des Chief Financial Officers (CFO),⁹ da etwa stark gewachsene FU oft nicht mehr das notwendige betriebs- und finanzwirtschaftliche Know-how aus den Reihen der Familie bereitstellen können.¹⁰ Besonders in FU fungiert der Fremdmanager als CFO als potenzieller Vermittler zwischen Familien- und Unternehmensinteressen und verfügt in der Regel über ein besonderes Vertrauensverhältnis zur Familie.¹¹ Bedeutung für den Fortbestand eines FU kann ein Fremdmanager-CFO auch insofern haben, als dass er in der

¹ Vgl. Klein (2000); Frey et al. (2004); Haas (2010).

² Vgl. Shanker/Astrachan (1996); Flören (1998); Astrachan/Shanker (2003); IFERA (2003); Sonfield/Lussier (2009).

³ Vgl. Shanker/Astrachan (1996); Flören (1998); Klein (2000); Astrachan/Shanker (2003); IFERA (2003); Frey et al. (2004); Sonfield/Lussier (2009); Haas (2010).

⁴ Vgl. Bird et al. (2002).

⁵ Vgl. z. B. Chua et al. (2003); Hack (2009).

⁶ Vgl. Witt (2008).

⁷ Vgl. von Schultzendorff (1984); Klein (2000); Chua et al. (2003); Blumentritt et al. (2007); Block/Jaskiewicz (2007); Chua et al. (2009).

⁸ Vgl. Chua et al. (2003); May et al. (2005); Schweinsberg/Koenen (2010); Dekker et al. (2010).

⁹ Vgl. Jeuschede (1998); Filbeck/Lee (2000).

¹⁰ Vgl. Caselli/Di Giuli (2010); Lutz et al. (2010).

¹¹ Vgl. Göseke (2008); Becker et al. (2011).

Regel die finanziellen Risiken eines FU verringert.¹² Gleichsam stellen sich für einen Fremdmanager-CFO in FU spezielle Herausforderungen, wie etwa die häufig bei der Einstellung von Fremdmanagern geforderte Professionalisierung des Unternehmens,¹³ FU-spezifische Anforderungen an die Ausgestaltung von Rechnungswesen-, Controlling- und Finanzmanagement-Systemen¹⁴ oder der im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen (NFU) ungewohnte Einfluss der Unternehmerfamilie.¹⁵ Zudem wird der Rolle des CFO in den letzten Jahren im Allgemeinen ein massiver Bedeutungsgewinn und Rollenwandel zugeschrieben.¹⁶ Ob und wie sich dieser postulierte Rollenwandel auch in FU niederschlägt, wurde in der Forschung bislang nicht thematisiert.

Der vorliegende Beitrag hat daher zum Ziel, die existierenden Literaturstränge zur Erklärung der Rolle des Fremdmanager-CFO in FU aufzuzeigen und die unternehmenstypusspezifische Ausgestaltung dieser Rolle auf Basis der Literatur zu analysieren, insbesondere im Vergleich zu NFU. Hierzu wird in Kapitel 2 zunächst ein Überblick über den aktuellen Stand der Literatur gegeben und in Kapitel 3 der theoretische Rahmen dieses Beitrags vorgestellt: Neben einer Darlegung des zugrundeliegenden Verständnisses der Begriffe „CFO“ und „FU“ wird auf die Agency- und Stewardship-Theorie sowie die Theorie der sozialen Rolle in komprimierter Form eingegangen. In Kapitel 4 wird basierend auf diesem theoretischem Rahmen und der bislang veröffentlichten Literatur zu den Themenbereichen „CFO-Rolle“ und „Fremdmanager in FU“ die Ausgestaltung der Rolle des Fremdmanager-CFO in FU versus in NFU diskutiert. Kapitel 5 liefert schließlich eine Synthese der Kernaussagen und zeigt lohnenswerte zukünftige Forschungsfelder auf.

2. Literaturüberblick

Unabhängig vom Einsatz in Familienunternehmen ist die Position des CFO in den letzten Jahrzehnten stark in ihrer Bedeutung gewachsen: Anfang der 1960er Jahre hatte etwa in den

¹² Vgl. *Lutz et al.* (2010).

¹³ Vgl. *Dyer* (1989); *Chua et al.* (2009); *Dekker et al.* (2010).

¹⁴ Vgl. u. a. *Gallo/Vilaseca* (1996); *Filbeck/Lee* (2000); *Schachner et al.* (2006); *Massenberg/Borchardt* (2007); *Feldbauer-Durstmüller et al.* (2007); *Reuther* (2007); *Pernsteiner et al.* (2008); *Haas* (2010); *Salvato/Moores* (2010); *Schraml* (2010); *Duller et al.* (2011); *Hiebl et al.* (im Druck).

Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass im Rahmen dieses Beitrags aus Vereinfachungsgründen nicht zwischen dem deutschsprachig geprägten Begriff „Controlling“ und dem angloamerikanischen Begriff „Management Accounting“ unterschieden wird. Zur Unterscheidung vgl. z. B. *Ewert/Wagenhofer* (2007).

¹⁵ Vgl. u. a. *Kets de Vries* (1993); *Habbershon/Williams* (1999); *Kellermanns* (2005); *Wimmer et al.* (2005); *Hack/Meyer* (2010); *Lindow et al.* (2010).

¹⁶ Vgl. *Bremer* (2010); *Lüdtke* (2010).

USA kaum ein Unternehmen einen CFO, Ende des 20. Jahrhunderts waren es bereits mehr als 80%. Neben diesem allgemeinen Bedeutungsgewinn wird dem CFO inzwischen immer häufiger die „Nummer-Zwei-Position“ im Unternehmen zugeschrieben, d. h. die zweite Position in der Unternehmenshierarchie direkt nach dem Chief Executive Officer (CEO).¹⁷ Hinsichtlich der näheren Erforschung der CFO-Position taten sich ab Ende der 1990er Jahre vor allem praxisorientierte Publikationen hervor.¹⁸ Insbesondere Beratungsunternehmen zeigten in den vergangenen Jahren starkes Interesse an der Position des CFO und haben zur gestiegenen Bedeutung und zum postulierten Rollenwandel des CFO eine Vielzahl von – teilweise auch auf empirischen Daten beruhenden – praxisorientierten Studien veröffentlicht. In vielen dieser Veröffentlichungen wird dem CFO etwa neben seiner Rolle als Finanzverantwortlichem zusätzlich auch die Rolle des Strategen und des Treibers von unternehmensweit wirksamen Projekten zugeschrieben.¹⁹ Offensichtlich der regen Diskussion in der Praxis folgend, sind auch die wissenschaftlichen Publikationen mit Bezug zum CFO zuletzt angestiegen. Der Großteil dieser Publikationen hatte allerdings nicht die Rolle des CFO zum Thema, sondern vielfach den Ausbildungshintergrund und beruflichen Werdegang,²⁰ den Einfluss des CFO auf die Rechnungslegungspraxis²¹ oder Gründe, Kontextfaktoren und Folgen von CFO-Wechseln.²² Intensiver mit der *Rolle* des CFO setzten sich bislang zwei Studien aus dem englischsprachigen Raum²³ und vier Studien aus dem deutschsprachigen Raum²⁴ auseinander, auf welche in den folgenden Kapiteln noch näher eingegangen wird.

Einzelne Aspekte der spezifischen Rolle des CFO als Fremdmanager in FU thematisierten bislang vier Beiträge, nämlich jene von *Gallo/Vilaseca*, *Filbeck/Lee*, *Caselli/Di Giuli* und *Lutz et al.*²⁵ Diese Studien waren allesamt quantitativer Natur und analysierten meist die

¹⁷ Vgl. Zorn (2004).

¹⁸ Vgl. Schäffer et al. (2008a); Bremer (2010).

¹⁹ Vgl. Bremer (2010); Lüdtke (2010).

²⁰ Vgl. Collier/Wilson (1994); Baker/Phillips (1999); Schäffer et al. (2008b).

²¹ Vgl. z. B. Dowdell/Krishnan (2004); Gibbins et al. (2007); Li et al. (2010).

²² Vgl. z. B. Mian (2001), Geiger/North (2006); Arthaud-Day et al. (2006); Zander et al. (2009); Bremer (2010); Lüdtke (2010).

²³ Vgl. Zorn (2004); Baxter/Chua (2008).

²⁴ Vgl. Niedermayr-Kruse/Pfneissl (2007); Bremer (2010)/Lüdtke (2010); Becker et al. (2009)/Becker et al. (2011); Kunz (2010).

²⁵ Vgl. Gallo/Vilaseca (1998); Filbeck/Lee (2000); Caselli/Di Giuli (2010); Lutz et al. (2010). Basierend auf den Ergebnissen der Dissertation von Schraml (2010) publizierten Lutz et al. (2010) in Form eines Working Paper spezielle Erkenntnisse zum Fremdmanager-CFO in FU, auf welches im Folgenden referenziert wird.

Auswirkung des Vorhandenseins eines Fremdmanager-CFO auf quantifizierbare Größen wie Performance-Kennzahlen²⁶ oder den Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden.²⁷ *Lutz et al.* untersuchten auch das Vorhandensein eines Fremdmanager-CFO in Abhängigkeit der Ziele der Unternehmerfamilie. Jedoch ergibt sich aus diesen Studien bislang kein eindeutiges oder gar gesamthafte Bild über die Rolle und die Bedeutung des Fremdmanager-CFO in FU. Während etwa *Gallo/Vilaseca* basierend auf einer Befragung spanischer Großunternehmen zu dem Schluss kommen, dass ein Fremdmanager-CFO die Performance des FU eher verringert,²⁸ erklären *Caselli/Di Giuli*, dass in kleinen italienischen FU das Vorhandensein eines Fremdmanager-CFO mit einer höheren Unternehmensperformance korreliert.²⁹ Die bisherigen Forschungsergebnisse betrachten also spezielle Aspekte der CFO-Position in FU, erbringen allerdings keine gesamthafte Betrachtung der spezifischen Ausgestaltung der CFO-Rolle in FU. Zudem wurden in diesen Studien nur FU-interne Vergleiche gezogen, z. B. die Frage, ob ein Familienmitglied oder ein Fremdmanager in der CFO-Position eine bessere Unternehmensperformance verspricht. Es wurden also bislang keine Vergleiche der Rolle des Fremdmanager-CFO in FU und NFU angestellt.

3. Theoretischer Rahmen

3.1 Begriffe „CFO“ und „Familienunternehmen“

Unter dem Begriff „CFO“ wird jene Person verstanden werden, welche auf Geschäftsleitungsebene zumindest die Bereiche Controlling, Finanzierung und Accounting verantwortet.³⁰ Es ist hierbei unwesentlich, wie sich die konkrete Positionsbezeichnung im jeweiligen Unternehmen gestaltet; denkbar sind Bezeichnungen wie „Finanzvorstand“, „Vorstand Finanzen“, „Kaufmännischer Geschäftsführer“ oder eben „Chief Financial Officer“.³¹

Bezüglich des Verständnisses von „FU“ soll an dieser Stelle nicht die bereits mehrere Jahre anhaltende wissenschaftliche Diskussion über die Definition von FU wiedergegeben

²⁶ Vgl. *Gallo/Vilaseca* (1998); *Caselli/Di Giuli* (2010).

²⁷ Vgl. *Filbeck/Lee* (2000); *Lutz et al.* (2010).

²⁸ Vgl. *Gallo/Vilaseca* (1998).

²⁹ Vgl. *Caselli/Di Giuli* (2010).

³⁰ Vgl. *Becker et al.* (2009).

³¹ Vgl. *Zander et al.* (2009); *Becker et al.* (2009).

werden.³² Um eine Vergleichbarkeit mit bisher im deutschsprachigen Raum erschienenen Studien zu FU³³ zu ermöglichen, soll die diesen Studien zugrundeliegende Definition nach dem *Konzept des Substantial Family Influence (SFI-Konzept)* nach Klein³⁴ auch diesem Beitrag zugrunde gelegt werden: Demnach wird ein Unternehmen dann als FU betrachtet, wenn die betreffende Familie via Geschäftsführung, Aufsichtsrat und Eigenkapitalanteile substanziellen (Macht-)Einfluss auf das Unternehmen ausübt. Da dieser Beitrag zum Ziel hat, insbesondere die Unterschiede in der Ausgestaltung der CFO-Rolle zwischen FU und NFU aufzuzeigen, konzentrieren sich die idealtypischen Darstellungen in Kapitel 4 auf Familienunternehmen mit relativ hohem Familieneinfluss. Diese Einschränkung erfolgt, da sich FU mit zunehmend geringerem Familieneinfluss (einhergehend mit niedrigerem SFI-Wert) immer mehr an NFU angleichen.³⁵ Auch wird in diesem Beitrag meist auf die Situation des erstmaligen Einsatzes von Fremdmanagement in FU referenziert, da sich hier besondere Herausforderungen für ein FU hinsichtlich Machtgefüge, Governance, Kontrollmechanismen und Vergütung ergeben.³⁶ Ferner zielen die Ausführungen in diesem Beitrag auf große Unternehmen ab, da in diesen Unternehmen in höherem Ausmaß die Institutionalisierung der CFO-Funktion³⁷ sowie ein stärkerer Einsatz von betriebs- und finanzwirtschaftlichen Instrumenten³⁸ zu erwarten ist.

3.2 Agency- und Stewardship-Theorie in Familienunternehmen

Zur Analyse des Verhältnisses zwischen Eigentümern, Management und Mitarbeitern eines FU haben sich in der bisherigen Forschung vor allem Agency- und Stewardship-Theorie als zweckmäßig herausgestellt.³⁹ Die Agency-Theorie befasst sich mit der Beziehung zwischen einem Prinzipal, der eine Aufgabe an einen Agenten delegiert, der diese Aufgabe wiederum ausführt und hierfür über Ressourcen des Prinzipals verfügen kann. Probleme in dieser Beziehung können auftreten, wenn die Ziele von Prinzipal und Agent differieren oder wenn der Prinzipal nicht oder nur durch großen Aufwand nachvollziehen kann, wie der Agent

³² Vgl. z. B. Klein (2000); Astrachan et al. (2002); Rutherford et al. (2008); Haas (2010).

³³ Vgl. Klein (2000); Frey et al. (2004); Haas (2010); Schraml (2010).

³⁴ Vgl. Klein (2000).

³⁵ Vgl. Gersick et al. (1997); Kellermanns (2005).

³⁶ Vgl. Gedajlovic et al. (2004); Chua et al. (2009); Hack/Meyer (2010).

³⁷ Vgl. Zorn (2004).

³⁸ Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Mitter (2008); Haas (2010); Hiebl et al. (im Druck).

³⁹ Vgl. u. a. Corbetta/Salvato (2004); Miller/Le Breton-Miller (2006); Chrisman et al. (2007); Jaskiewicz/Klein (2007); Klein/Bell (2007); Pieper et al. (2008); Le Breton-Miller/Miller (2009); Davis et al. (2010).

tatsächlich handelt.⁴⁰ Ein Agent könnte z. B. die Ressourcen des Prinzipals eher zur Verfolgung seiner eigenen Ziele verwenden als zur Verfolgung der Ziele des Prinzipals. Die Kosten, die aufgewendet werden, um die Ziele von Prinzipal und Agent anzugleichen und den Prinzipal über die Tätigkeit des Agenten zu informieren, werden als „Agency-Kosten“ bezeichnet.⁴¹ Vor allem in Eigentümer-geführten FU sollten die Agency-Kosten durch die Personalunion zwischen Eigentümer und Manager geringer als in NFU ausfallen.⁴² Allerdings können auch in diesem Fall spezifische Agency-Kosten entstehen, etwa durch suboptimales Management durch Familienmitglieder⁴³ oder indem auch Familienmitglieder als Agenten handeln, die in erster Linie auf den Eigennutzen fokussiert sind und weniger auf das Wohl des Unternehmens.⁴⁴

Einen alternativen Ansatz für die Prinzipal-Agenten-Beziehung liefert die Stewardship-Theorie. Dieser liegt im Vergleich zur Agency-Theorie ein anderes Manager-Bild zugrunde, nämlich jenes des Stewards: des intrinsisch motivierten Managers, der größeren Nutzen in der Erfüllung der Unternehmensziele als in der Erfüllung der eigenen Ziele sieht. Dementsprechend sollte es auch keine Zielkonflikte zwischen Eigentümern und Management geben, sofern auch die Eigentümer an einer Zusammenarbeit mit dem Management im Sinne der Stewardship-Theorie interessiert sind. Vorteilhaft ist in dieser Konstellation, dass basierend auf dem gegenseitigen Vertrauensverhältnis speziell in FU die „Agency-Kosten“ minimiert werden können.⁴⁵

3.3 Soziale Rolle

Ursprünglich stammt der Begriff der „Rolle“ aus der Welt des Theaters. Bereits *Shakespeare* zog in der Komödie „As you like it“ aus dem Jahr 1599 Vergleiche zwischen Schauspiel und Gesellschaft: So seien alle Frauen und Männer nur Schauspieler, die im Laufe ihres Lebens viele verschiedene Rollen spielten.⁴⁶ In die moderne Wissenschaft wurde der Rollenbegriff 1936 durch *Linton* eingeführt, der unter der Rolle die Gesamtheit der kulturellen Muster

⁴⁰ Vgl. *Fama/Jensen* (1983).

⁴¹ Vgl. *Jensen/Meckling* (1976); *Eisenhardt* (1989).

⁴² Vgl. *Ang et al.* (2000); *Anderson/Reeb* (2003); *Witt* (2008); *Le Breton-Miller/Miller* (2009).

⁴³ Vgl. *Gallo/Vilaseca* (1998); *Schulze et al.* (2001); *Schulze et al.* (2003).

⁴⁴ Vgl. *Chrisman et al.* (2007); *Davis et al.* (2010).

⁴⁵ Vgl. *Davis et al.* (1997); *Corbetta/Salvato* (2004); *Chrisman et al.* (2007); *Vallejo* (2009); *Märk et al.* (2010); *Eddleston et al.* (2010).

⁴⁶ Vgl. *Dahrendorf* (2006).

versteht, die mit einer Position in der Gesellschaft verbunden sind.⁴⁷ In der deutschsprachigen Soziologie liefert *Dahrendorf* mit seinem Werk „Homo Sociologicus“, das 1958 erstmals erschien, einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Rollentheorie. So versteht er unter der sozialen Rolle die Summe der Ansprüche der Gesellschaft bezüglich Verhalten, Aussehen und Charakter an den Rollenträger.⁴⁸ Entscheidende Kritik erfährt dieses Rollenbild durch *Habermas*, der u. a. das Fehlen der Autonomie des Rollenträgers in seinem Handeln bemängelt.⁴⁹

In der Betriebswirtschaftslehre wird von Rollen meist im Sinne von Funktionen oder der Ansammlung verschiedener Aufgabengebiete gesprochen, ähnlich den in einer Stellenausschreibung genannten Anforderungen.⁵⁰ Im soziologischen Sinn sind jedoch nicht nur die Funktionen Teil einer Rolle, sondern auch Anforderungen der Umwelt und – im Sinne von *Habermas* – die Interpretation der Rolle durch den Rollenträger. Als maßgeblicher Bezugsrahmen dieses Beitrags dient daher eine weite Interpretation der „Rolle“, welche basierend auf Qualifikation und Kompetenz verstanden wird.⁵¹ Unter Qualifikation sind jene Fähigkeiten zu verstehen, die eine Person selbst erworben hat und die ihr nicht mehr entzogen werden können. Unter Kompetenz sind Rechte, Pflichten und Erwartungen z. B. in einem Unternehmen zu verstehen, die einer Person im Zuge der Zuerkennung einer Rolle übertragen werden, ihr aber auch wieder aberkannt werden können.⁵² Das Zusammenspiel zwischen der Qualifikation einer Person und der ihr vom Unternehmen eingeräumten Kompetenzen ist im Sinne eines „Person-Organization-Fit“ entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit.⁵³ Dies gilt insbesondere für FU, da sich aufgrund der engen emotionalen Beziehungen in FU Konflikte in dieser Beziehung besonders schnell und schwerwiegend nachteilig auf den Unternehmenserfolg auswirken können.⁵⁴ Ein Rollenträger bekleidet in der Regel nicht nur eine Rolle, sondern ein Set aus Rollen, aus dem je nach Beziehung zu dem jeweiligen Gegenüber die passende Rolle

⁴⁷ Vgl. *Linton* (1936).

⁴⁸ Vgl. *Dahrendorf* (2006).

⁴⁹ Vgl. *Habermas* (1968).

⁵⁰ Vgl. *Hoffjan* (2003); *Becker et al.* (2009).

⁵¹ Vgl. *Turner* (1990); *Turner* (2001).

⁵² Vgl. *Kurz/Bartram* (2002); *Niedermayr-Kruse/Pfneissl* (2007).

⁵³ Vgl. *Chatman* (1989).

⁵⁴ Vgl. von *Schlippe/Kellermanns* (2008).

ausgewählt wird.⁵⁵ In der folgenden Analyse der CFO-Rolle in FU soll daher auch insbesondere die jeweilige Rolle in den Beziehungen zu entscheidenden Stakeholdern des FU im Zentrum der Diskussion stehen. Einschränkend sei erwähnt, dass sich dieser Beitrag auf die für den CFO maßgeblichen *internen* Stakeholder-Beziehungen des FU fokussiert, d. h. auf die Zusammenarbeit mit Unternehmerfamilie, dem CEO und den Mitarbeitern des CFO-Bereichs.⁵⁶

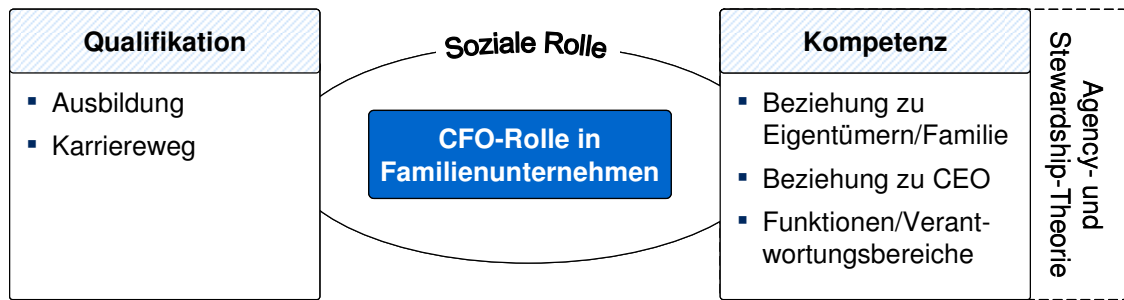


Abb. 1 – Theoretischer Rahmen des Beitrags

Hinsichtlich der Qualifikation des CFO sind vor allem dessen Ausbildung und sein vorangegangener Karriereweg von Interesse.⁵⁷ Bezüglich der dem CFO im FU eingeräumten Kompetenzen werden im Rahmen dieses Beitrags seine Zusammenarbeit mit den Eigentümern bzw. der Unternehmerfamilie sowie dem CEO analysiert. Zudem sollen auch die Funktionen und sonstigen Verantwortungsbereiche, die dem CFO unterstehen, sowie die Beziehung zu seinen Mitarbeitern im CFO-Bereich betrachtet werden. All diese Beziehungen und damit einhergehend das Rollen-Set des CFO werden insbesondere vor dem Hintergrund der Agency- und Stewardship-Theorie untersucht. Zusammenfassend ist der theoretische Rahmen dieses Beitrags Abb. 1 zu entnehmen.

4. Ausgestaltung der Rolle des Fremdmanager-CFO in Familienunternehmen

4.1 Qualifikation

⁵⁵ Vgl. Merton (1957).

⁵⁶ Vgl. Becker et al. (2011).

⁵⁷ Vgl. Baker/Phillips (1999); Schäffer et al. (2008b); Becker et al. (2011).

Bisherige Erkenntnisse zur Ausbildung von CFOs lassen den Schluss zu, dass ohne ein Universitätsstudium das Erreichen einer CFO-Position höchst unwahrscheinlich ist: So konnten etwa *Baker/Phillips* basierend auf einer Befragung der CFOs von 320 amerikanischen Unternehmen aller Größenklassen feststellen, dass alle bis auf einen der CFOs (also 99%) ein Universitätsstudium aufwiesen.⁵⁸ Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch *Schäffer et al.*, die auf Basis einer Lebenslaufanalyse der DAX30-CFOs einen Akademikeranteil von 97% feststellten.⁵⁹ *Becker et al.* können diese Tendenz für CFOs im deutschen Mittelstand mit einer Akademikerquote von 95% ebenso bestätigen⁶⁰ wie *Niedermayr-Kruse/Pfneissl* für österreichische Großunternehmen, unter deren CFOs 85% einen Universitätsabschluss aufweisen.⁶¹ In allen genannten Veröffentlichungen dominiert unter den belegten Studienrichtungen das Wirtschaftsstudium mit weitem Abstand.⁶² Vor allem in Deutschland scheint neben dem Wirtschaftsstudium ein Ingenieurs- oder naturwissenschaftliches Studium eine alternative Grundlage für eine spätere CFO-Karriere zu sein: Unter den DAX30-Unternehmen in 2008 weisen 23% einen derartigen Abschluss auf, in dem deutschen Mittelstandssample von *Becker et al.* immerhin noch 7%.⁶³ Hinsichtlich eines zweiten akademischen Abschlusses liegt die Promotion zwar in Deutschland noch vor dem MBA,⁶⁴ jedoch nimmt die Bedeutung der Promotion im Zeitverlauf zunehmend ab.⁶⁵ Die USA dürften vor dem Hintergrund des erst in den letzten Jahren in Europa durchlaufenen Bologna-Prozesses einen Blick in zukünftige europäische Ausbildungsmuster bieten: In den USA war in den Studien von *Collier/Wilson* aus 1994 und *Baker/Phillips* aus 1999 unter den CFOs jeweils der MBA-Abschluss deutlich häufiger vorzufinden als die Promotion.⁶⁶

Angesichts der deutlichen Dominanz einer akademischen Ausbildung bei den CFOs in den bisherigen empirischen Ergebnissen ist auch hinsichtlich des Fremdmanager-CFO in FU

⁵⁸ Vgl. *Baker/Phillips* (1999).

⁵⁹ Vgl. *Schäffer et al.* (2008b).

⁶⁰ Vgl. *Becker et al.* (2011).

⁶¹ Vgl. *Niedermayr-Kruse/Pfneissl* (2007).

⁶² Vgl. *Collier/Wilson* (1994); *Baker/Phillips* (1999); *Niedermayr-Kruse/Pfneissl* (2007); *Schäffer et al.* (2008b); *Becker et al.* (2011).

⁶³ Vgl. *Schäffer et al.* (2008b); *Becker et al.* (2011).

⁶⁴ Vgl. *Schäffer et al.* (2008b); *Becker et al.* (2011).

⁶⁵ Vgl. *Schäffer et al.* (2008b).

⁶⁶ Vgl. *Collier/Wilson* (1994); *Baker/Phillips* (1999). Es sei an dieser Stelle allerdings angemerkt, dass die bisherige deutsche Promotion nicht mit einem amerikanischen PhD-Abschluss gleichgesetzt werden kann.

davon auszugehen, dass eine akademische Ausbildung die Regel sein dürfte. Allerdings existiert auch empirische Evidenz, dass FU, im Besonderen jene, die von einem Familienmitglied als CEO gemanagt werden, formalen Aus- und Weiterbildungen wie einer akademischen Ausbildung weniger Bedeutung beimessen als NFU.⁶⁷ Zudem erscheint es wahrscheinlich, dass Unternehmerfamilien im Sinne der Agency-Theorie daran interessiert sind, die Entscheidungsmacht des Agenten (Fremdmanager-CFO) zu beschränken und daher weniger akademisch gebildete CFOs einstellen, die aufgrund ihrer Expertise nach höherer Entscheidungsmacht verlangen könnten.⁶⁸ Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass der Akademikeranteil unter Fremdmanager-CFOs in FU geringer ist als in NFU.

Wesentlich wichtiger als ein formaler Universitätsabschluss sollten für Fremdmanager-CFOs in FU Fachkenntnisse und ausgedehnte Erfahrungen im Finanzbereich sein, da fehlende Kenntnisse in diesen Bereichen innerhalb der Unternehmerfamilie vielfach erst der Grund sind, warum auf Fremdmanager zurückgegriffen wird.⁶⁹ Vor der Ernennung zum CFO gemachte Erfahrungen im Finanzbereich sind allerdings ohnehin die Regel bei CFOs und werden als Anforderungen vonseiten der Unternehmen auch eindeutig an vorderster Stelle gereiht.⁷⁰ Mehr als die Hälfte der CFOs unter den DAX30-Unternehmen in 2008 hat ihre Karriere im Finanzbereich begonnen und auch ca. zwei Drittel der Arbeitszeit vor der CFO-Ernennung dort verbracht.⁷¹ Immer häufiger werden Rekrutierungen von CFOs, die von außerhalb des eigenen Unternehmens und/oder der eigenen Branche kommen: Ein Drittel der 2008er Generation der DAX30-CFOs wurde von extern zum CFO ernannt und 23% kamen aus einer anderen Branche auf den CFO-Posten.⁷² In FU sollten die Branchenkenntnisse jedoch einen höheren Stellenwert besitzen als in NFU: Mitglieder der Unternehmerfamilie zeichnen sich normalerweise insbesondere dadurch aus, dass sie tiefgreifende Kenntnisse des eigenen Unternehmens und der Branche haben.⁷³ Bei der Ernennung eines Fremdmanagers

⁶⁷ Vgl. *Fiegener et al.* (1996); *García Pérez de Lema/Duréndez* (2007).

⁶⁸ Vgl. *Holland/Boulton* (1984); *Klein/Bell* (2007).

⁶⁹ Vgl. *Klein/Bell* (2007); *Caselli/Di Giuli* (2010); *Lutz et al.* (2010).

⁷⁰ Vgl. *Becker et al.* (2011).

⁷¹ Vgl. *Schäffer et al.* (2008b).

⁷² Vgl. *Schäffer et al.* (2008b).

⁷³ Vgl. u. a. *Habbershon/Williams* (1999); *Sirmon/Hitt* (2003); *Eddleston et al.* (2010).

zum CFO ist daher davon auszugehen, dass Branchenkenntnisse auch vom Fremdmanager verlangt werden, um eine Einbindung in die FU-eigene Unternehmenskultur zu erleichtern.⁷⁴ Eine weitere nicht zu unterschätzende Qualifikation für den Fremdmanager-CFO sind vorangegangene Karrierestationen in FU, da der Fremdmanager auf diese Weise schon typische Eigenschaften von FU aus nächster Nähe erfahren konnte und somit eher mit der potenziell sehr spezifischen FU-Kultur umzugehen weiß.⁷⁵ Generell scheint die kulturelle Kompatibilität zwischen Fremdmanager und FU jene Voraussetzung zu sein, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Parteien am stärksten prägt. Für die Auswahl geeigneter Kandidaten für den CFO-Posten hat dies zur Folge, dass insbesondere auf eine größtmögliche Übereinstimmung der Werte von Unternehmerfamilie und CFO zu achten ist.⁷⁶ Eine Kompatibilität der Werte zwischen Fremdmanager-CFO und der Unternehmerfamilie ist in dieser Prinzipal-Agenten-Beziehung von hoher Bedeutung, da bei ähnlichen Werten die Unternehmerfamilie auch von ähnlichen Zielvorstellungen ausgehen kann und daher weniger aufwendige Mechanismen (und weniger hohe Agency-Kosten) zur Zielangleichung zwischen Prinzipal und Agent notwendig sind.⁷⁷

4.2 Beziehung zu Eigentümern/Familie

Hat sich eine Unternehmerfamilie dazu entschlossen, erstmalig einen Fremdmanager einzustellen, bedeutet dies in der Regel eine Verringerung des Familieneinflusses auf das FU.⁷⁸ Um dennoch das Handeln des Fremdmanagers im Sinne der Familie sicherzustellen, werden Mechanismen eingerichtet, welche die Interessen zwischen Prinzipal (Familie) und Agent (Fremdmanager-CFO) angleichen sollen.⁷⁹ Insbesondere werden vonseiten der Familie hierbei häufig leistungsabhängige Vergütung und/oder verstärktes Monitoring eingesetzt.⁸⁰

Die Unternehmerfamilie wird bei der leistungsabhängigen Vergütung nach einem Mix aus fixem und leistungsabhängigem Gehaltsbestandteil streben, der einerseits die Ziele der Familie ausreichend abbildet und andererseits den Fremdmanager ausreichend motiviert, im

⁷⁴ Vgl. *Klein/Bell* (2007).

⁷⁵ Vgl. *Dyer* (1989); *Klein/Bell* (2007); *Koerberle-Schmid et al.* (2010).

⁷⁶ Vgl. *von Schultendorff* (1984); *Becker* (2006); *Klein/Bell* (2007); *Blumentritt et al.* (2007).

⁷⁷ Vgl. *Fama/Jensen* (1983); *Eisenhardt* (1989).

⁷⁸ Vgl. *Astrachan et al.* (2002); *Sonfield/Lussier* (2009).

⁷⁹ Vgl. *Dekker et al.* (2010).

⁸⁰ Vgl. *Gillenkirch* (2008); *Chua et al.* (2009); *Koerberle-Schmid et al.* (2009); *Block* (2011); *Yang* (2010).

Sinne der Ziele der Unternehmerfamilie zu handeln.⁸¹ Insbesondere beim Vorhandensein von Fremdmanagement zeigt sich bei der scheinbar trivialen Koppelung der Vergütung an Unternehmensziele die enorme Komplexität des Systems „FU“,⁸² da in FU in der Regel nicht nur monetäre Ziele wie Gewinngrößen oder Unternehmenswert verfolgt werden, sondern zu einem großen Anteil auch nicht-monetäre Ziele wie die nachhaltige Entwicklung des FU, die Weitergabe des FU an nachfolgende Generationen oder die Bereitstellung von Arbeitsplätzen für Familienmitglieder.⁸³ Dies hat für den Fremdmanager-CFO einerseits zur Folge, dass er – anders als meist in NFU – wahrscheinlich auch stark an der Erfüllung nicht-monetärer Ziele gemessen wird. Andererseits wird der CFO als Teil seiner Rolle auch die entsprechenden Informationssysteme erst aufbauen oder zur Verfügung stellen müssen, die eine Quantifizierung der Zielerreichung auch nicht-monetärer Ziele ermöglicht, was ihn insbesondere bei der erstmaligen Implementierung derartiger Systeme in einen Rollenkonflikt⁸⁴ führen kann: Während er in seiner Rolle als Angestellter des FU nach einer möglichst attraktiven Vergütung trachtet, kann er die Grundlage dieser Vergütung in seiner Rolle als oberster Informationslieferant für die Eigentümer selbst beeinflussen.⁸⁵ Handelt der Fremdmanager-CFO eher als Agent denn als Steward, kann angenommen werden, dass in diesem Rollenkonflikt die eigennützigen Interessen überwiegen⁸⁶ und er versuchen wird, die Informationssysteme zum eigenen Vorteil zu gestalten.

Der Fremdmanager-CFO in FU muss sich insgesamt auf ein im Vergleich zu NFU⁸⁷ differierendes Vergütungspaket einstellen: Zum einen ist die Chance, im Zuge der variablen Vergütung Unternehmensanteile des FU zu erhalten, relativ gering, da die Familie in der Regel versucht, eine Verwässerung des Familienanteils zu verhindern.⁸⁸ Dies führt auch zu einem im Vergleich mit NFU niedrigeren Gesamteinkommen in FU.⁸⁹ Zum anderen kann der Fremdmanager-CFO im Vergleich zu Familienmanagern in derselben Position eine etwas höhere Vergütung erwarten bzw. einfordern: Aufgrund seiner Nicht-

⁸¹ Vgl. *Chua et al.* (2009).

⁸² Vgl. *von Schlippe/Kellermanns* (2008).

⁸³ Vgl. *Neubauer* (2003); *Hering/Olbrich* (2003); *Kailer/Weiß* (2005); *Chua et al.* (2009); *Lutz et al.* (2010); *Mahto et al.* (2010); *Ulrich* (2011); *Zellweger et al.* (2011).

⁸⁴ Vgl. *Merton* (1957).

⁸⁵ Vgl. *Yang* (2010).

⁸⁶ Vgl. *Jensen/Meckling* (1976).

⁸⁷ Vgl. *Gillenkirch* (2008).

⁸⁸ Vgl. *Klein/Bell* (2007).

⁸⁹ Vgl. *Anderson/Reeb* (2003).

Familienmitgliedschaft ist er zumindest anfangs einem höheren Risiko eines Job-Verlustes ausgesetzt und im Vergleich zu Familienmitgliedern verfügt er über keine oder geringere Einkommensquellen, die aus dem (Mit-)Eigentum am FU resultieren. Im Sinne der Zielangleichung zwischen Prinzipal und Agent kann bzw. wird er daher nach höherer Vergütung als ein Familienmitglied in der gleichen Position verlangen.⁹⁰ Neben der monetären Vergütung winken dem Fremdmanager-CFO entsprechend der Stewardship-Theorie in FU allerdings in einem höheren Ausmaß nicht-monetäre Anreize wie erhöhte Gestaltungsfreiheiten oder ein stärkeres Vertrauensverhältnis zur Unternehmerfamilie.⁹¹

Beim Einsatz von Fremdmanagern baut die Unternehmerfamilie im Regelfall erweiterte Kontrollmechanismen auf, da (zumindest am Beginn der Zusammenarbeit) nicht davon ausgegangen wird, dass der Fremdmanager im Sinne eines Stewards agiert und ihm daher auch nicht das gleiche Maß an Vertrauen entgegengebracht wird wie einem Familienmitglied.⁹² Diese Kontrollmechanismen können etwa in Form von Aufsichtsräten, Beiräten oder Familienräten eingerichtet werden.⁹³ Bisherige Forschungsergebnisse bestätigen die positive Korrelation zwischen dem Vorhandensein von Fremdmanagement in FU und dem Formalisierungsgrad im Unternehmen sowie dem Einsatz von bürokratischen Kontrollinstanzen.⁹⁴ Besonders in FU muss aber ein Fremdmanager trotz vorhandener Kontrollmechanismen nicht zwingend im Sinne eines Agenten handeln, sondern kann die in FU häufiger anzutreffende Stewardship-Kultur auch sich selbst zu Eigen machen und im Sinne eines Stewards agieren und somit versuchen, das Vertrauen in seine Person zu erhöhen.⁹⁵ Speziell der Fremdmanager-CFO wird bemüht sein, das Vertrauen der Unternehmerfamilie in seine Person aufzubauen, da er den sensiblen Finanzbereich zu verantworten hat und FU häufig erst dann auf einen externen CFO setzen, wenn sich aufgrund einer finanziellen Risikosituation dazu gezwungen sehen.⁹⁶ Allerdings muss der Fremdmanager-CFO zumindest anfangs damit rechnen, dass die Unternehmerfamilie weiterhin versuchen wird, auch auf den Finanzbereich intensiven Einfluss zu nehmen.⁹⁷

⁹⁰ Vgl. *McConaughy* (2000); *Gomez-Mejia et al.* (2003).

⁹¹ Vgl. *Klein/Bell* (2007).

⁹² Vgl. *Block/Jaskiewicz* (2007); *Koerberle-Schmid et al.* (2009); *Wargitsch* (2010).

⁹³ Vgl. *Blumentritt et al.* (2007); *Lorz/Koerberle-Schmid* (2010); *Dekker et al.* (2010); *Ulrich* (2011).

⁹⁴ Vgl. *Schachner et al.* (2006); *Wargitsch* (2010).

⁹⁵ Vgl. *Davis et al.* (1997); *Corbetta/Salvato* (2004); *Vallejo* (2009); *Davis et al.* (2010).

⁹⁶ Vgl. *Lutz et al.* (2010).

⁹⁷ Vgl. *Gedajlovic et al.* (2004); *Wimmer et al.* (2005).

Hingegen für die Unternehmerfamilie selbst empfiehlt es sich, dass sie im Verhalten gegenüber dem Fremdmanager-CFO im Sinne der Stewardship-Theorie nicht zu sehr kontrollierend auftritt, sondern ihm vor allem beratend zur Seite steht,⁹⁸ um die gewünschte Professionalisierung des Finanzgebarens zu fördern und nicht durch zu rigides Monitoring zu erschweren.⁹⁹ Insbesondere auch in den Aufsichts- oder Beirat integrierte externe Fremdmanager können in einer stärker beratenden als kontrollierenden Rolle eine Bereicherung für das FU darstellen.¹⁰⁰

4.3 Beziehung zum CEO

Bei der Beziehung des Fremdmanager-CFO zum CEO kann zu aller erst zwischen Situationen unterschieden werden, in welchen der CEO selbst ein Fremdmanager ist und in welchen er ein Mitglied der Unternehmerfamilie ist. Da dieser Beitrag die Herausarbeitung der speziellen Rolle des Fremdmanager-CFO in FU zum Ziel hat, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf das Verhältnis zum Familienmanager-CEO, da diese Konstellation sich wesentlich von jener in NFU unterscheidet. Dem CFO wird häufig die Nummer-Zwei-Position in der Unternehmenshierarchie¹⁰¹ und eine stärker strategisch orientierte Rolle zugeschrieben.¹⁰² Allerdings kamen bisherige Forschungsergebnisse zum Schluss, dass die Machtposition des Fremdmanager-CFO in FU schwächer ausgeprägt ist als in NFU und dass der Fremdmanager-CFO in FU auch weniger Einfluss auf strategische Entscheidungen als in NFU hat.¹⁰³ Gallo/Vilaseca erklären dies mit dem Umstand, dass FU nicht über ausreichend effektive Mechanismen zur Kontrolle der Agenten/Fremdmanager verfügen und somit diesen weniger Gestaltungsfreiraum zubilligen. Die Einstellung eines Fremdmanagers als CFO erfolgt auch meist nicht proaktiv durch die Familie, sondern aus einer Drucksituation heraus, in welcher etwa aufgrund akuter finanzieller Risiken ein Experte für das Management der FU-Financen benötigt wird.¹⁰⁴ Es bleibt daher zu vermuten, dass der Fremdmanager-CFO in FU anders als in NFU weiterhin eine traditionelle CFO-

⁹⁸ Vgl. *Blumentritt et al.* (2007); *Lin/Hu* (2007); *Block/Jaskiewicz* (2007).

⁹⁹ Vgl. *Sonfield/Lussier* (2009); *Lutz et al.* (2010).

¹⁰⁰ Vgl. *García Pérez de Lema/Duréndez* (2007); *Koerberle-Schmid et al.* (2009); *Lorz/Koerberle-Schmid* (2010); *Ulrich* (2011).

¹⁰¹ Vgl. *Zorn* (2004).

¹⁰² Vgl. *Baxter/Chua* (2008); *Lüdtke* (2010).

¹⁰³ Vgl. *Gallo/Vilaseca* (1998).

¹⁰⁴ Vgl. *Niedermayr-Kruse/Pfneissl* (2007); *Lutz et al.* (2010).

Rolle einnimmt, die sich weitestgehend auf die Verantwortung des Finanzbereichs¹⁰⁵ konzentriert. Diese geringere Machtbasis für den Fremdmanager-CFO in FU lässt sich auch dadurch erklären, dass der Finanzbereich und auch das Berichten der finanziellen Performance für FU weniger hohe Bedeutung als für NFU hat, da diese zu einem höheren Ausmaß als NFU auch nicht-monetäre, langfristige Ziele verfolgen.¹⁰⁶ Die vermutete geringere Bedeutung des CFO in FU mag sich damit auch durch eine geringere Berücksichtigung des kurzfristigen Shareholder-Value-Denkens in FU erklären, welches andererseits in NFU als ein Haupttreiber des Bedeutungsgewinns des CFO in den letzten Jahrzehnten gilt.¹⁰⁷

Nichts desto trotz ist die Konstellation Familienmanager-CEO und Fremdmanager-CFO in FU durchaus erfolgversprechend: So stellten etwa *Caselli/Di Giuli* fest, dass bei dieser Management-Konstellation die beste Unternehmensperformance zu beobachten ist.¹⁰⁸ Es ist davon auszugehen, dass der Fremdmanager-CFO hier vor allem als betriebswirtschaftlicher Berater und Diskussionspartner des CEO agiert,¹⁰⁹ der Familienmanager-CEO in seiner Doppelrolle als Manager und (Mit-)Eigentümer aber weiterhin den Großteil der Entscheidungsmacht für sich oder die Unternehmerfamilie beansprucht.¹¹⁰

4.4 Funktionen/Verantwortungsbereiche

Bisherige Forschungsergebnisse zu den von CFOs verantworteten Bereichen¹¹¹ lassen bereits erahnen, dass sich der häufig von Beratungsunternehmen vorgetragene Rollenwandel des CFO – weg von der Fokussierung rein auf den Finanzbereich und transaktionale Tätigkeiten, hin zu stärkerer Einbindung in Strategiearbeit und unternehmensweite Projekte – noch nicht in einer tatsächlichen Ausdehnung des Verantwortungsbereichs niedergeschlagen hat.¹¹² Da zudem Funktionen wie „Investor Relations“, welche in börsennotierten Konzernen durchaus

¹⁰⁵ Vgl. *Becker et al.* (2011).

¹⁰⁶ Vgl. *Gedajlovic et al.* (2004); *Chua et al.* (2009); *Lutz et al.* (2010); *Mahto et al.* (2010); *Zellweger et al.* (2011).

¹⁰⁷ Vgl. *Zorn* (2004); *Wimmer et al.* (2005); *May* (2009).

¹⁰⁸ Vgl. *Caselli/Di Giuli* (2010).

¹⁰⁹ Vgl. *Göseke* (2008); *Becker et al.* (2011).

¹¹⁰ Vgl. *Gedajlovic et al.* (2004); *Wimmer* (2006); *Klein/Bell* (2007); *von Schlippe/Kellermanns* (2008); *May* (2009).

¹¹¹ Vgl. *Niedermayr-Kruse/Pfneissl* (2007); *Bremer* (2010); *Kunz* (2010); *Becker et al.* (2011).

¹¹² Vgl. *Lüdtke* (2010).

vermehrt im Aufgabenbereich des CFO zu finden sind,¹¹³ in FU in der Regel aber nicht anzutreffen sind, kann für den CFO-Bereich in FU davon ausgegangen werden, dass dieser vor allem traditionelle Finanzfunktionen wie Controlling, Finance und Accounting umfasst. Diese drei Funktionen sind gleichsam die Bereiche, die aus der bisherigen empirischen Forschung zum CFO als die am häufigsten vom CFO verantworteten Bereiche hervorgehen. Zusätzlich gehören dem CFO-Bereich in einigen Fällen noch weitere Querschnittsfunktionen wie IT, Recht, Personal, Audit und Steuern an.¹¹⁴

Für lässt FU sich vermuten, dass zwar diese Kernfunktionen bzw. -inhalte auch im FU vom CFO zu verantworten sind, diese jedoch nicht in ebenso hoher Strukturiertheit organisiert sind, da FU in der Regel aufgrund des herrschenden Vertrauensverhältnisses im Sinne der Stewardship-Theorie einen geringeren Formalisierungsgrad und höheren Zentralisierungsgrad als NFU aufweisen.¹¹⁵ Für den CFO-Bereich schlägt sich das u.a. in einer niedrigeren Durchdringung von FU mit Controlling- und Monitoring-Systemen¹¹⁶, weniger häufigem Einsatz strategischer Planungsinstrumente¹¹⁷, Restriktionen bei der externen Kapitalbeschaffung¹¹⁸ und einer geringeren Institutionalisierung der Finanzfunktionen z. B. in Form spezialisierter Abteilungen¹¹⁹ nieder. Für einen neu in das FU eintretenden Fremdmanager-CFO ist daher zu erwarten, dass dieser im Sinne einer Professionalisierung des Unternehmens derartige Systeme aufzubauen bzw. zu verbessern oder zu erweitern hat.¹²⁰

Diese Systeme sind insbesondere bei Eintritt eines Fremdmanager-CFOs aus mehreren Gründen erforderlich. Einerseits benötigt die Unternehmerfamilie im Sinne der Agency-Theorie diese Informationen zur Kontrolle des CFO und zur Feststellung der leistungsabhängigen Komponente der Vergütung des CFO.¹²¹ Andererseits streben Fremdmanager auch danach, ihre eigenen Leistungen durch entsprechendes Zahlenmaterial

¹¹³ Vgl. *Kunz* (2010); *Lüdtke* (2010).

¹¹⁴ Vgl. *Niedermayr-Kruse/Pfneissl* (2007); *Bremer* (2010); *Kunz* (2010); *Becker et al.* (2011).

¹¹⁵ Vgl. *Gedajlovic et al.* (2004); *Dekker et al.* (2010).

¹¹⁶ Vgl. *García Pérez de Lema/Duréndez* (2007).

¹¹⁷ Vgl. *Songini* (2006); *García Pérez de Lema/Duréndez* (2007); *Haas* (2010).

¹¹⁸ Vgl. *Gedajlovic et al.* (2004); *García Pérez de Lema/Duréndez* (2007); *May* (2009).

¹¹⁹ Vgl. *Haas* (2010); *Ulrich* (2011); *Hiebl et al.* (im Druck).

¹²⁰ Vgl. *Songini* (2006).

¹²¹ Vgl. *García Pérez de Lema/Duréndez* (2007); *Lutz et al.* (2010).

zu untermauern oder Entscheidungen zu rechtfertigen.¹²² Ferner ist zu erwarten, dass Fremdmanager allgemein mehr formale Informationen zur Unternehmenssteuerung benötigen, da sie nicht – wie bei Familienmanagern üblich – über ähnlich tiefgreifende Informationen über das FU oder den Markt, indem das FU agiert, verfügen.¹²³ Trotz dieser Triebkräfte, die für einen Auf- oder Ausbau der genannten Systeme durch den Fremdmanager-CFO sprechen, ist aufgrund der Stewardship-Kultur in FU nicht zu erwarten, dass im FU – auch bei Vorhandensein von Fremdmanagement – eine ebenso hohe Institutionalisierung der Finanzfunktionen wie in NFU erfolgt.¹²⁴ Der CFO-Bereich sollte damit in FU relativ kleiner ausfallen als in NFU (gemessen etwa an Kosten in Relation zum Umsatz oder Anteil Mitarbeiter im CFO-Bereich an der Gesamtzahl der Mitarbeiter im FU). Die Gründe für diesen vermuteten Zusammenhang dürfen einerseits im höheren herrschenden Vertrauensverhältnis im FU im Sinne der Stewardship-Theorie und dem einhergehenden absolut betrachtet niedrigeren Bedarf an Kontrollmechanismen gesehen werden.¹²⁵ Zudem dürften FU ob der niedrigeren zugemessenen Bedeutung des Finanzbereichs weniger Ressourcen für diesen Bereich verwenden und diese eher für Bereiche einsetzen, die unmittelbare Ergebnisbeiträge versprechen.¹²⁶ Vor dem Hintergrund der Konvergenz von interner und externer Rechnungslegung ergeben sich für den Fremdmanager-CFO im FU beim erstmaligen Aufbau der Systeme zudem Potenziale einer kostenschonenden Umsetzung etwa durch eine gemeinsame Datenbasis für Controlling- und Accounting-Zwecke.¹²⁷

Nicht nur im Verhältnis zu der Unternehmerfamilie, sondern auch im Umgang mit den Mitarbeitern des CFO-Bereichs kann ein Verhalten des Fremdmanager-CFO als Steward empfehlenswert sein: *Davis et al.* zeigten in einer kürzlich veröffentlichten Studie, dass Mitarbeiter eines FU den Führungskräften mit erhöhtem Vertrauen begegnen und höheres Engagement zeigen, wenn sie die Führungskräfte des FU als Stewards empfinden.¹²⁸

5. Synthese und Ausblick

¹²² Vgl. *Gedajlovic et al.* (2004).

¹²³ Vgl. *Habbershon/Williams* (1999); *Sirmon/Hitt* (2003); *Kellermanns* (2005).

¹²⁴ Vgl. *Corbetta/Salvato* (2004); *Vallejo* (2009); *Haas* (2010); *Ulrich* (2011).

¹²⁵ Vgl. *Corbetta/Salvato* (2004); *Davis et al.* (2010).

¹²⁶ Vgl. *Chrisman et al.* (2004); *Corbetta/Salvato* (2004); *Davis et al.* (2010).

¹²⁷ Vgl. *Simons/Weißberger* (2008).

¹²⁸ Vgl. *Davis et al.* (2010).

Häufig ist die Position des CFO die erste innerhalb eines FU, welche an familienfremde Manager übertragen wird. Fremdmanager in der CFO-Rolle nehmen auch in FU eine bedeutende Rolle ein und agieren oft als das betriebswirtschaftliche Gewissen der Unternehmerfamilie. Ziel dieses Beitrags war es daher, die unternehmenstypusspezifische Ausgestaltung dieser Rolle basierend auf dem Konzept der sozialen Rolle näher zu beleuchten.

Hinsichtlich der notwendigen Qualifikation sollte der Fremdmanager-CFO für den Einsatz im FU vor allem einen breiten Erfahrungshintergrund im Finanzbereich aufweisen können und optimalerweise auch bereits FU-Erfahrung gesammelt haben. Im Gegensatz zu NFU dürfte hingegen eine universitäre Ausbildung nicht unbedingt gefordert sein, da FU dieser im Allgemeinen weniger Bedeutung beimessen als NFU. In der Zusammenarbeit mit der Unternehmerfamilie muss der Fremdmanager-CFO vor allem zu Beginn seiner Tätigkeit mit der Einrichtung von Kontrollmechanismen rechnen und einer im Vergleich zu NFU niedrigeren Gesamtvergütung. Nicht-monetäre Ziele nehmen in FU einen gewichtigen Stellenwert ein und lassen die häufig in NFU anzutreffende Orientierung an kurzfristigen Gewinngrößen in den Hintergrund rücken. Allerdings beruht der Bedeutungsgewinn des CFO in NFU in den letzten Jahrzehnten zu einem Gutteil auf diesem Denken, weshalb umgekehrt für den Finanzbereich und den CFO in FU eine weniger einflussreiche Rolle zu erwarten ist. Dementsprechend und entgegen dem Tenor vieler praxisorientierter Publikationen von Beratungsunternehmen dürfte der Fremdmanager-CFO allgemein keine sehr stark strategisch ausgerichtete Rolle in FU einnehmen. Vielmehr erscheint eine Rolle als betriebswirtschaftlicher Berater der Familie bzw. des CEO und als Treiber der Professionalisierung des Finanzgebarens des FU wahrscheinlich.

Die Schnittstelle zwischen „CFO-Rolle“ und „FU“ bietet ein breites Feld an zukünftigen Forschungsmöglichkeiten. Zunächst wäre eine empirische Prüfung des in diesem Beitrag aus Theorie und verwandten Forschungsarbeiten abgeleiteten Bilds des Fremdmanager-CFOs lohnenswert. Für ein gesamthaftes Bild und tiefgreifendere Einblicke in die Rolle des Fremdmanager-CFO in FU und seiner speziellen Beziehungen zu Unternehmerfamilie und CEO dürften auch qualitative Forschungsmethoden einen wertvollen Beitrag liefern können. Unter anderem wäre die Frage von Interesse, in wie weit sich die Kontrollmechanismen, welche Fremdmanager-CFOs erfahren, in FU und NFU unterscheiden und ob seine Rolle in FU ob der (vermuteten) engen und vertrauensvollen Verbindung zur Unternehmerfamilie auch über die Unternehmenssphäre hinaus, in die Familiensphäre hinein, wirkt. Ebenso reizvoll wäre die Frage, in wie fern sich CFO-Bereiche hinsichtlich Größe, Funktionsumfang

und durchschnittlichem Ausbildungsgrad in Abhängigkeit des Grades des Familieneinflusses unterscheiden.

Nicht nur auf den CFO bezogen, aber für die Professionalisierung und weitere Entwicklung reifer FU nicht minder entscheidend, sollte zukünftige Forschung vermehrt verschiedene Ausgestaltungsformen der Zusammenarbeit von FU mit Fremdmanagern untersuchen. So wären etwa Auswirkungen der unterschiedlichen Intensität im Einsatz von Fremdmanagement (hybride Führung aus Familien- und Fremdmanagern verglichen mit reinem Fremdmanagement) oder des Verhaltens von Fremdmanagern im Sinne der Stewardship-Theorie auf Organisationsstruktur, Formalisierungsgrad von Prozessen und schließlich der Performance von FU relevante Fragestellungen in der weiteren Forschung zu FU. Lohnenswert wäre in diesem Zusammenhang etwa die Frage, ob bzw. zu welchem Grad die FU-typische Stewardship-Kultur „trotz“ Fremdmanagement aufrecht erhalten werden kann und ob durch gezielte Maßnahmen zur Aufrechterhaltung dieser Kultur gegenseitiges Vertrauen und in weiterer Folge positive Auswirkungen auf die Unternehmensperformance erzielt werden können. Erste Ansätze zu Operationalisierung des komplexen Konstruktes „Stewardship-Kultur“ wurden bereits unternommen¹²⁹ und die Ergebnisse deuten darauf hin, dass diese Form der Unternehmenskultur starken (positiven) Einfluss auf die Wahrnehmung von Führungskräften durch deren Mitarbeiter hat. Künftige Forschungsarbeiten sollten auch die dahinterliegenden Treiber bzw. Voraussetzungen und Möglichkeiten der Übertragbarkeit dieser Kultur auch auf NFU untersuchen.

Literaturverzeichnis

- Anderson, R. C./Reeb, D. M.* (2003): Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58 (3), 1301–1328.
- Ang, J. S./Cole, R. A./Lin, J. W.* (2000): Agency Costs and Ownership Structure. *The Journal of Finance*, 55 (1), 81–106.
- Arthaud-Day, M. L./Certo, S. T./Dalton, C./Dalton, D. R.* (2006): A Changing of the Guard: Executive and Director Turnover Following Corporate Financial Restatements. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1119–1136.
- Astrachan, J. H./Klein, S. B./Smyrnios, K. X.* (2002): The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15 (1), 45–58.
- Astrachan, J. H./Shanker, M. C.* (2003): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16 (3), 211–219.

¹²⁹ Vgl. *Davis et al.* (2010).

- Baker, H. K./Phillips, A. L.* (1999): Career Paths of Corporate CFOs and Treasurers. *Financial Practice & Education*, 9 (2), 38–50.
- 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 (6), 212–230.
- Becker, F. G.* (2006): Führung von Familienunternehmen: Zwischen Familien- und Fremdmanagement. In: *Böllhoff, C./Krüger, W./Berni, M.* (Hrsg.), *Spitzenleistungen in Familienunternehmen, Ein Managementhandbuch*, Stuttgart, 31–50.
- Becker, W./Krämer, J./Staffel, M./Ulrich, P.* (2009): Die Rolle des CFO im Mittelstand, Bamberg.
- Becker, W./Krämer, J./Staffel, M./Ulrich, P.* (2011): Chief Financial Officers (CFO) im Mittelstand: Aufgabengebiete, Rollenverständnis und organisatorische Gestaltung, Stuttgart.
- 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.
- Block, J.* (2011): How to Pay Nonfamily Managers in Large Family Firms: A Principal–Agent Model. *Family Business Review*, 24 (1), 9–26.
- Block, J./Jaskiewicz, P.* (2007): The Impact of Non-Family Executives on Firm Value: Conclusions from the Jensen-Meckling Theory of the Firm, Working Paper.
- Blumentritt, T. P./Keyt, A. D./Astrachan, J. H.* (2007): Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals. *Family Business Review*, 20 (4), 321–335.
- Bremer, D.* (2010): The Effect of Stakeholder Influence on CFO and CEO Turnover in German Corporate Governance, Remshalden.
- Caselli, S./Di Giuli, A.* (2010): Does the CFO matter in family firms?: Evidence from Italy. *The European Journal of Finance*, 16 (5), 381–411.
- Chatman, J. A.* (1989): Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization-Fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333–349.
- Chrisman, J. J./Chua, J. H./Kellermanns, F. W./Chang, E. P. C.* (2007): Are family managers agents or stewards?: An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60 (10), 1030–1038.
- Chrisman, J. J./Chua, J. H./Litz, R. A.* (2004): Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28 (4), 335–354.
- Chua, J. H./Chrisman, J. J./Bergiel, E. B.* (2009): An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33 (2), 355–372.
- Chua, J. H./Chrisman, J. J./Sharma, P.* (2003): Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16 (2), 89–107.
- Collier, B./Wilson, M. J.* (1994): Fortune 1,000 Chief Financial Officers on Business School Education. *Financial Practice & Education*, 4 (2), 47–58.
- Corbetta, G./Salvato, C.* (2004): Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28 (4), 355–362.
- Dahrendorf, R.* (2006): *Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*, 16 Aufl., Wiesbaden.
- 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./Mercken, R. (2010): Developing a new typology of family firms based on professionalization and formalization, Working Paper, 6th Workshop on Family Firms Management Research, Barcelona.
- Dowdell, T. D./Krishnan, J. (2004): Former Audit Firm Personnel as CFOs: Effect on Earnings Management. *Canadian Accounting Perspectives*, 3 (1), 117–142.
- Duller, C./Feldbauer-Durstmüller, B./Mitter, C. (2011): Corporate Governance and Management Accounting in Family Firms: Does Generation Matter? *International Journal of Business Research*, 11 (1), 29–46.
- Dyer, W. G. (1989): Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2 (3), 221–235.
- Eddleston, K. A./Kellermanns, F. W./Zellweger, T. (2010): Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (1), 1–21.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57–74.
- Ewert, R./Wagenhofer, A. (2007): Management Accounting Theory and Practice in German-Speaking Countries. In: *Chapman, C. S./Hopwood, A. G./Shields, M. D.* (Hrsg.), *Handbook of Management Accounting Research*, Volume 1, Oxford, 1035–1069.
- Fama, E. F./Jensen, M. C. (1983): Separation of Ownership and Control. *Journal of Law & Economics*, 26 (2), 301–325.
- Feldbauer-Durstmüller, B./Mitter, C. (2008): Corporate Governance und gerichtliche Sanierung: dargestellt am Bundesland Oberösterreich. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78 (Special Issue 2), 45–67.
- Feldbauer-Durstmüller, B./Wimmer, B./Duller, C. (2007): Controlling in österreichischen Familienunternehmen: dargestellt am Bundesland Oberösterreich. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 18 (4), 427–443.
- Fiegener, M. K./Brown, B. M./Prince, R. A./File, K. M. (1996): Passing on Strategic Vision. *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 15–26.
- Filbeck, G./Lee, S. (2000): Financial Management Techniques in Family Businesses. *Family Business Review*, 13 (3), 201–216.
- Flören, R. H. (1998): The Significance of Family Business in the Netherlands. *Family Business Review*, 11 (2), 121–134.
- Frey, U./Halter, F./Klein, S. B./Zellweger, T. (2004): Family Business in Switzerland: Significance and Structure. In: *Tomaselli, S./Melin, L.* (Hrsg.), *Research Forum Proceedings, Family Firms in the Wind of Change*, Kopenhagen, 73–89.
- Gallo, M. A./Vilaseca, A. (1996): Finance in Family Business. *Family Business Review*, 9 (4), 387–401.
- Gallo, M. A./Vilaseca, A. (1998): A Financial Perspective on Structure, Conduct and Performance in the Family Firm: An Empirical Study. *Family Business Review*, 11 (1), 35–47.
- 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./Lubatkin, M. H./Schulze, W. S. (2004): Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41 (5), 899–912.

- Geiger, M. A./North, D. S.* (2006): Does Hiring a New CFO Change Things?: An Investigation of Changes in Discretionary Accruals. *The Accounting Review*, 81 (4), 781–809.
- Gersick, K. E./Davis, J. A./McCullom Hampton, M./Lansberg, I.* (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston.
- Gibbins, M./McCracken, S. A./Salterio, S. E.* (2007): The Chief Financial Officer's Perspective on Auditor-Client Negotiations. *Contemporary Accounting Research*, 24 (2), 387–422.
- Gillenkirch, R. M.* (2008): Entwicklungslinien in der Managementvergütung. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 60 (1), 1–17.
- Gomez-Mejia, L. R./Larrazza-Kintana, M./Makri, M.* (2003): The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 226–237.
- Göseke, C.* (2008): Zum Rollenwandel des CFO und den Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit zwischen CEO und CFO. *Zeitschrift für Controlling & Management*, 52 (6), 383–386.
- Haas, T.* (2010): *State-of-the-Art des Controllings in international tätigen Familienunternehmen: Systemtheoretische Konzeption & empirische Studie*, Passau.
- 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.
- Habermas, J.* (1968): *Thesen zur Theorie der Sozialisation: Stichworte und Literatur zur Vorlesung im Sommersemester 1968*, Frankfurt am Main.
- Hack, A.* (2009): Sind Familienunternehmen anders?: Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79 (Special Issue 2), 1–29.
- Hack, A./Meyer, J.* (2010): Spezifika der Family Business Governance. In: *Koerberle-Schmid, A./Fahrion, H.-J./Witt, P.* (Hrsg.), *Family Business Governance, Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*, Berlin, 43–67.
- Hering, T./Olbrich, M.* (2003): *Unternehmensnachfolge*, München.
- Hiebl, M. R. W./Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C.* (im Druck): Die Organisation des Controllings in österreichischen und bayerischen Familienunternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*.
- Hoffjan, A.* (2003): Das Rollenbild des Controllers in Werbeanzeigen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73 (10), 1025–1050.
- Holland, P. G./Boulton, W. R.* (1984): Balancing the "Family" and the "Business" in Family Business. *Business Horizons*, 27 (2), 16–21.
- 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.
- Jaskiewicz, P./Klein, S. B.* (2007): The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60 (10), 1080–1089.
- 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.
- Jeuschede, G.* (1998): Suchen, Auswählen, Gewinnen und Halten des Fremdgeschäftsführers. In: *Hennerkes, B.-H./Kirchdörfer, R.* (Hrsg.), *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften*, 2. Aufl., Köln, 768–778.
- Kailer, N./Weiß, G.* (2005): Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Familienunternehmen in Oberösterreich: Hemmende und fördernde Faktoren, Unterstützungsbedarfe und Gestaltungsmöglichkeiten. In: *Schauer, R./Kailer, N./Feldbauer-Durstmüller, B.* (Hrsg.), *Mittelständische Unternehmen, Probleme der Unternehmensnachfolge*, Linz, 9–115.

- Kellermanns, F. W.* (2005): Family Firm Resource Management: Commentary and Extensions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29 (3), 313–319.
- Kets de Vries, M. F. R.* (1993): The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21 (3), 59–71.
- Klein, S. B.* (2000): Family Business in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13 (3), 157–181.
- Klein, S. B./Bell, F.-A.* (2007): Non-Family Executives in Family Businesses: A Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1 (1), 19–37.
- Koerberle-Schmid, A./Brockhoff, K./Witt, P.* (2009): Performanceimplikationen von Aufsichtsgremien in deutschen Familienunternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79 (Special Issue 2), 83–111.
- Koerberle-Schmid, A./Fahrion, H.-J./Witt, P.* (2010): Family Business Governance-System. In: *Koerberle-Schmid, A./Fahrion, H.-J./Witt, P.* (Hrsg.), *Family Business Governance, Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*, Berlin, 15–41.
- Kunz, C.* (2010): Ressortzuständigkeiten des Finanzvorstandes von DAX- und MDax-Konzernen. *Zeitschrift für Controlling & Management*, 54 (Sonderheft 2), 47–53.
- Kurz, R./Bartram, D.* (2002): Competency and Individual Performance: Modelling the World of Work. In: *Robertson, I. T./Callinan, M./Bartram, D.* (Hrsg.), *Organizational Effectiveness, The Role of Psychology*, Baffins Lane, 227–255.
- Le Breton-Miller, I./Miller, D.* (2009): Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33 (6), 1169–1191.
- Li, C./Sun, L./Ettredge, M.* (2010): Financial executive qualifications, financial executive turnover, and adverse SOX 404 opinions. *Journal of Accounting and Economics*, 50 (1), 93–110.
- Lin, S.-H./Hu, S.-Y.* (2007): A Family Manager or Professional Management?: The Choice of a CEO and Its Impact on Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (6), 1348–1362.
- Lindow, C. M./Stubner, S./Wulf, T.* (2010): Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (3), 167–178.
- Linton, R.* (1936): *The Study Of Man*, New York.
- Lorz, R./Koerberle-Schmid, A.* (2010): Aufsichtsgremium. In: *Koerberle-Schmid, A./Fahrion, H.-J./Witt, P.* (Hrsg.), *Family Business Governance, Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*, Berlin, 95–139.
- Lüdtke, J.-P.* (2010): Earnings Management Strategies in the Context of CFO Turnover, Remshalden.
- Lutz, E./Schraml, S./Achleitner, A.-K.* (2010): Loss of Control vs. Risk Reduction: Decision Factors for Hiring Non-Family CFOs in Family Firms, Working Paper.
- Mahto, R. V./Davis, P. S./Pearce II, J. A./Robinson Jr., R. B.* (2010): Satisfaction With Firm Performance in Family Businesses. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (5), 985–1001.
- Märk, S./Kraus, S./Peters, M.* (2010): Der Einfluss der Familie auf den Unternehmer: Eine qualitativ-empirische Untersuchung von Familienunternehmen auf Basis der Stewardship-Theorie. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 58 (1), 31–59.
- Massenberg, H.-J./Borchardt, A.* (2007): Rating und Rechnungslegung im Mittelstand. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 59 (4), 346–357.
- May, P.* (2009): Familienunternehmen erfolgreich führen: Von der Inhaber-Strategie zur Unternehmens-Strategie. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79 (Special Issue 2), 113–125.

- May, P./Redlefsen, M./Knappe, C. (2005): Fremdmanagement in Familienunternehmen: Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, Bonn.
- McConaughy, D. M. (2000): Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance. *Family Business Review*, 13 (2), 121–131.
- Merton, R. K. (1957): The Role-Set: Problems in Sociological Theory. *The British Journal of Sociology*, 8 (2), 106–120.
- Mian, S. (2001): On the Choice and Replacement of Chief Financial Officers. *Journal of Financial Economics*, 60 (1), 143–175.
- Miller, D./Le Breton-Miller, I. (2006): Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19 (1), 73–87.
- Neubauer, H. (2003): The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. *Family Business Review*, 16 (4), 269–281.
- Niedermayr-Kruse, R./Pfneissl, T. (2007): Der CFO von heute: CFOaktuell Spezial, Heft Mai, Wien.
- Pernsteiner, H./Sumer, H./Kutlan, S./Erer, M. (2008): Finanzierung und Rechnungslegung von Familienunternehmen: Eine österreichisch-türkische Erhebung. In: *Pernsteiner, H./Sumer, H. (Hrsg.), Rechnungswesen und Finanzierung in Emerging Markets*, Wien.
- Pieper, T. M./Klein, S. B./Jaskiewicz, P. (2008): The Impact of Goal Alignment on Board Existence and Top Management Team Composition: Evidence from Family-Influenced Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46 (3), 372–394.
- Reuther, F. (2007): Anforderungen an IFRS aus der Sicht eines Familienunternehmens. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 59 (4), 313–325.
- Rutherford, M. W./Kuratko, D. F./Holt, D. T. (2008): Examining the Link Between "Familianness" and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32 (6), 1089–1109.
- Salvato, C./Moores, K. (2010): Research on Accounting in Family Firms: Past Accomplishments and Future Challenges. *Family Business Review*, 23 (3), 193–215.
- Schachner, M./Speckbacher, G./Wentges, P. (2006): Steuerung mittelständischer Unternehmen: Größeneffekte und Einfluss der Eigentums- und Führungsstruktur. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 76 (6), 589–614.
- Schäffer, U./Büttner, V./Zander, K. (2008a): Anforderungen an CFOs und ihre Verantwortung in der Unternehmenspraxis. *Zeitschrift für Controlling & Management*, 52 (6), 414–415.
- Schäffer, U./Büttner, V./Zander, K. (2008b): CFO-Karrieren im Wandel: Eine Untersuchung der Karrierewege von CFOs in DAX-30-Unternehmen. *Zeitschrift für Controlling & Management*, 52 (6), 375–382.
- von Schlippe, A./Kellermanns, F. W. (2008): Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56 (1-2), 40–58.
- Schraml, S. C. (2010): Finanzierung von Familienunternehmen: Eine Analyse spezifischer Determinanten des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden.
- von Schultzendorff, D. (1984): Fremdmanager in Familienunternehmen: Eine empirische Analyse, Konstanz.
- Schulze, W. S./Lubatkin, M. H./Dino, R. N. (2003): Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 179–194.
- Schulze, W. S./Lubatkin, M. H./Dino, R. N./Buchholtz, A. K. (2001): Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12 (2), 99–116.
- Schweinsberg, K./Koenen, L. M. (2010): Fremdmanagement in Familienunternehmen: Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, Bonn.

- Shanker, M. C./Astrachan, J. H.* (1996): Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9 (2), 107–123.
- Simons, D./Weißberger, B. E.* (2008): Die Konvergenz von externem und internem Rechnungswesen: Kritische Faktoren für die Entwicklung einer partiell integrierten Rechnungslegung aus theoretischer Sicht. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 60 (2), 137–160.
- 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.
- Sonfield, M. C./Lussier, R. N.* (2009): Non-family-members in the family business management team: A multinational investigation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5 (4), 395–415.
- Songini, L.* (2006): The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice. In: *Poutziouris, P. Z./Smyrniotis, K. X./Klein, S. B.* (Hrsg.), *Handbook of Research on Family Business*, Cheltenham, Northampton, 269–297.
- Turner, R. H.* (1990): Role Change. *Annual Review of Sociology*, 16, 87–110.
- Turner, R. H.* (2001): Role Theory. In: *Turner, J. H.* (Hrsg.), *Handbook of Sociological Theory*, New York, 233–254.
- Ulrich, P.* (2011): *Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen: Theorien, Feldstudien, Umsetzung*, Wiesbaden.
- Vallejo, M. C.* (2009): The Effects of Commitment of Non-Family Employees of Family Firms from the Perspective of Stewardship Theory. *Journal of Business Ethics*, 87 (3), 379–390.
- Wargitsch, C.* (2010): *Management Control in Familienunternehmen*, Frankfurt am Main.
- Wimmer, R.* (2006): Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen. In: *Frasl, E. J./Rieger, H.* (Hrsg.), *Family Business Handbuch, Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen*, Wien, 30–46.
- Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G.* (2005): *Familienunternehmen: Auslaufmodell oder Erfolgstyp?*, Wiesbaden.
- Witt, P.* (2008): Corporate Governance in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78 (Special Issue 2), 1–19.
- Yang, M.-L.* (2010): The Impact of Controlling Families and Family CEOs on Earnings Management. *Family Business Review*, 23 (3), 266–279.
- Zander, K./Büttner, V./Hadem, M./Richter, A./Schäffer, U.* (2009): Unternehmenserfolg, Wechsel im Vorstandsvorsitz und Disziplinierung von Finanzvorständen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79 (12), 1343–1386.
- Zellweger, T./Nason, R. S./Nordqvist, M./Brush, C.* (2011): Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35 (forthcoming).
- Zorn, D. M.* (2004): Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm. *American Sociological Review*, 69 (Juni), 345–364.