

Die Organisation des Controllings in österreichischen und bayerischen Familienunternehmen

Zusammenfassung: Der vorliegende Beitrag analysiert die bisher in der Forschung wenig betrachtete spezifische Ausgestaltung und Kontextfaktoren der Controllingorganisation in Familienunternehmen. Die durchgeführte empirische Studie basiert auf dem Situativen Ansatz und zieht Agency- und Stewardship-Theorie sowie den Ressourcenorientierten Ansatz als Referenztheorien heran. Im Ergebnis unterscheidet sich die Organisation des Controllings in Familienunternehmen signifikant von jener in Nicht-Familienunternehmen: Familienunternehmen installieren weniger eigenständige Controlling-Instanzen und besetzen die Leitungsorgane der Controlling-Stellen seltener mit Akademikern. Mittlere Familienunternehmen organisieren das Controlling zudem häufiger extern als mittlere Nicht-Familienunternehmen. Innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen hindert ein höherer Familieneinfluss tendenziell die Etablierung einer eigenständigen Controlling-Instanz, hingegen das Vorhandensein von Fremdmanagement begünstigt diese.

Schlüsselwörter: Controlling, Controllingorganisation, Familienunternehmen, Agency-Theorie, Stewardship-Theorie, Ressourcenorientierter Ansatz

The Organization of Management Accounting in Austrian and Bavarian Family Businesses

Abstract: This paper deals with the organization of management accounting and influencing context factors in family businesses, which has been a neglected field both in management accounting and family business research so far. Our study is based on a situative approach and uses agency theory, stewardship theory and the resource based view of the firm theory as reference theories. Our results indicate that there are significant differences in the organization of management accounting in family businesses and non-family businesses: Family businesses establish less management accounting departments and the heads of management accounting departments in family businesses less often hold a university degree. Mid-sized family businesses organize their management accounting system more often externally than non-family businesses. Amongst the group of family businesses, a higher degree of family influence rather hinders the establishment of management accounting departments, whereas the existence of non-family managers promotes their establishment.

Keywords: Management Accounting, Management Accounting Organization, Family Business, Agency Theory, Stewardship Theory, Resource Based View of the Firm Theory

I. Problemstellung und Zielsetzung

Familienunternehmen (FU) bilden seit mehreren Jahrhunderten das Rückgrat vieler Volkswirtschaften: Gegenwärtig wird meist davon ausgegangen, dass der Anteil von FU an der Gesamtzahl der Unternehmen zwischen 60% und 85% liegt (u. a. Shanker und Astrachan 1996; Flören 1998; Astrachan und Shanker 2003; IFERA 2003; Bhattacharya und Ravikumar 2004; Frey et al. 2004; Feldbauer-Durstmüller et al. 2007). Sowohl in der deutschsprachigen (Klein 2003) als auch der englischsprachigen (Bird et al. 2002; Chua et al. 2003; Sharma 2004) wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zu FU wurden zunächst insbesondere Fragestellungen zur Gestaltung der Unternehmensnachfolge, der Führung sowie zu Besonderheiten und Erfolgsfaktoren des Unternehmenstypus 'FU' behandelt. In der jüngeren Vergangenheit zeigte sich eine deutliche Intensivierung sowie theoretische und methodische Weiterentwicklung der Forschungsarbeiten zu FU. So setzten sich etwa die Agency- und Stewardship-Theorie sowie der Ressourcenorientierte Ansatz vermehrt als theoretische Rahmen durch. Empirische Arbeiten widmeten sich verstärkt unterschiedlichen Aspekten von Leistungsunterschieden zwischen FU und Nicht-Familienunternehmen (NFU) (Heck et al. 2008; Hack 2009).

Oftmals analysieren Forschungsarbeiten den Unternehmenstypus "FU" basierend auf einem systemtheoretischen Ansatz. Den wohl populärsten dieser Ansätze stellt das "*Three-Circle-Modell*" dar (Gersick et al. 1997). In diesem Modell wird das FU als ein Zusammenspiel der Subsysteme "Family", "Ownership" und "Business" dargestellt. Zur erfolgreichen Führung eines FUs kommt der Koordination der spezifischen Interessen der drei Subsysteme eine herausragende Bedeutung zu. Insbesondere das Controlling und die einhergehenden Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungsprozesse scheinen aufgrund ihrer koordinierenden Wirkung für diese Aufgabe prädestiniert (Horváth 2008; Haas 2010). Zudem kann ein funktionierendes Controllingsystem in FU auch insofern der Entscheidungsunterstützung dienen, als dadurch systematisch die strategische Planung etwa der Unternehmensnachfolge vorangetrieben wird (Feldbauer-Durstmüller 2003). Horváth (2000) schlägt daher als zentralen Träger der Koordination zwischen den Subsystemen und der Informationsversorgung im FU den Controller vor.

Ogleich Controllern also in FU potenziell eine entscheidende Rolle zukommt, wurde in der Controlling-Forschung bisher wenig Augenmerk auf die unternehmenstypusspezifische Ausgestaltung des Controllings gelegt (Salvato und Moores 2010). Vereinzelt Praktikerverbeiträge (Schröder 1998; Schäfer-Kunz 2006) stehen erst vier controlling-theoretische Arbeiten gegenüber (Hahn 1994; Horváth 2000; Schachner et al. 2006; Feldbauer-Durstmüller und Haas 2008). Empirisch untersucht wurde der Umsetzungsstand des Controllings in FU bisher in zwei größeren Studien mit Fokus auf Oberösterreich bzw. Österreich (Feldbauer-Durstmüller et al. 2007; Duller 2010; Haas 2010; Duller et al. 2011). Länderübergreifende Studien zur FU-spezifischen Ausgestaltung der Controllingorganisation wurden bislang nicht durchgeführt. Bemerkenswerte Unterschiede zwischen FU und NFU zeigen sich in der Empirie u. a. in der Institutionalisierung des Controllings: Obwohl Hahn und Horváth theoriegeleitet den Controller als wichtigen Koordinator im FU sehen, haben nur 42% der untersuchten FU eine eigenständige Controlling-Instanz eingerichtet, jedoch 67% der NFU (Haas 2010). Dieser Beitrag setzt sich daher mit folgenden Forschungsfragen auseinander:

1. Sind signifikante Unterschiede in der Organisation des Controllings zwischen FU und NFU festzustellen?

2. Welche Auswirkung haben FU-spezifische Kontextfaktoren auf die Organisation des Controllings?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen soll eine empirische Untersuchung dienen. In Kapitel II dieses Beitrags werden zunächst die theoretischen Grundlagen und Referenztheorien dieses Beitrags aufgezeigt. Folglich werden in Kapitel III Hypothesen zur spezifischen Gestaltung der Controllingorganisation in FU abgeleitet. Diese werden in Kapitel IV basierend auf einer Befragung von österreichischen und bayerischen Unternehmen geprüft und darauf folgend die Ergebnisse diskutiert. Kapitel V liefert schließlich eine Zusammenfassung der Ergebnisse und der möglichen zukünftigen Forschungsfelder.

II. Theoretische Grundlagen

1. Unternehmenstypus "Familienunternehmen"

Bevor näher auf den herangezogenen theoretischen Bezugsrahmen dieser Studie eingegangen wird, soll zunächst geklärt werden, was im Rahmen dieses Beitrags konkret unter "FU" zu verstehen ist.

An dieser Stelle wird allerdings nicht die bereits mehrere Jahre andauernde wissenschaftliche Diskussion über die Definition von FU wiedergegeben (Winter et al. 1998; Klein 2000; Astrachan et al. 2002; Klein et al. 2005; Rutherford et al. 2008; Kraus et al. 2011). Um eine Vergleichbarkeit mit bisher im deutschsprachigen Raum erschienenen empirischen Studien zu FU (Klein 2000; Frey et al. 2004; Haas 2010; Schraml 2010) zu ermöglichen, wird die diesen Studien zugrundeliegende Definition nach dem Konzept des *Substantial Family Influence* (SFI-Konzept) nach Klein (2000) auch diesem Beitrag zugrunde gelegt.

$$\text{If } S_{\text{Fam}} > 0 \Rightarrow \text{SFI: } \frac{S_{\text{Fam}}}{S_{\text{Total}}} + \frac{\text{MoSB}_{\text{Fam}}}{\text{MoSB}_{\text{Total}}} + \frac{\text{MoMB}_{\text{Fam}}}{\text{MoMB}_{\text{Total}}} \geq 1$$

S	=	Stock
SFI	=	Substantial Family Influence
Fam	=	Family Member
MoSB	=	Members of Supervisory Board
MoMB	=	Members of Management Board

Abb. 1 - Formel des SFI-Konzepts (in Anlehnung an Klein 2000, 158)

Demnach wird ein Unternehmen auch im Rahmen dieses Beitrags dann als FU klassifiziert, wenn die betreffende Familie einen Anteil am Eigenkapital des Unternehmens hält sowie die Summe der Familienanteile an Eigenkapital, Mitgliedern des Geschäftsleitungsorgans und Mitgliedern des Kontrollorgans, welches in Form eines Aufsichts- oder eines Beirates organisiert sein kann (Klein 2000; Schraml 2010), zumindest

1 beträgt. Die algebraische Darstellung dieser Definition ist Abb. 1 zu entnehmen. Als NFU sind fortan jene Unternehmen zu bezeichnen, die über keinen substanziellen Familieneinfluss – d.h. über einen SFI-Wert von unter 1 – verfügen.

Wie eingangs erwähnt, halten sich die bislang vorliegenden empirischen Erkenntnisse zur Gestaltung des Controllings in FU in engen Grenzen. Zum Teil kann dies dadurch erklärt werden, dass bei der Analyse der unternehmenstypusspezifischen Controllinggestaltung häufig nicht auf die Unterscheidung FU/NFU zurückgegriffen wird, sondern auf eine Unterscheidung hinsichtlich der Größe der untersuchten Unternehmen, z. B. mit Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen (Lanz 1992; Legenhausen 1998; Ossadnik et al. 2004; Berens et al. 2005; Rautenstrauch und Müller 2005; Flacke 2006; Becker et al. 2008b; Becker et al. 2010). Speziell die empirischen Ergebnisse zum Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen sind auch für diesen Beitrag relevant, da eine erhebliche Schnittmenge aus FU und kleinen/mittleren Unternehmen existiert (Feldbauer-Durstmüller et al. 2007; Becker et al. 2008b; Bergfeld et al. 2009). Aus diesem Grund soll zur Analyse der Organisation des Controllings in FU zum Teil auch auf Forschungsergebnisse zum Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen zurückgegriffen werden.

2. Referenztheorien: Situativer Ansatz, Agency- und Stewardship-Theorie, Ressourcenorientierter Ansatz

Zur Beantwortung der Forschungsfragen soll in diesem Beitrag der Situative Ansatz als zentraler Forschungsansatz verfolgt werden. Der Situative Ansatz geht von einem starken Einfluss der Situation, in welcher ein Unternehmen agiert, auf die Unternehmens(organisations)struktur und folglich auf das Verhalten der Unternehmensmitglieder aus (Kieser 2006).

Der Situative Ansatz versucht hierbei nicht, eine für alle Unternehmen gültige Organisationsstruktur zu entwickeln, sondern trägt der Tatsache Rechnung, dass jedes Unternehmen in einer spezifischen Umwelt bzw. Situation agiert und daher von spezifischen Kontextfaktoren beeinflusst wird. Vielmehr steht der Einfluss der Kontextfaktoren auf die Unternehmensstruktur und –mitglieder im Zentrum des Interesses (Burns und Stalker 1961; Lawrence und Lorsch 1967; Bruns und Waterhouse 1975; Luthans und Stewart 1977; Chenhall 2007). Speziell in diesem Beitrag soll die Auswirkung von – teils FU-spezifischen – Kontextfaktoren auf Gestaltungsvariablen der Controllingorganisation analysiert werden.

Für die Hypothesenableitung in Kapitel III und die Interpretation der Ergebnisse wird insbesondere auf die Agency- und die Stewardship-Theorie sowie den Ressourcenorientierten Ansatz referenziert. Die Agency-Theorie befasst sich mit der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent: Der Prinzipal delegiert Aufgaben an den Agenten. Der Agent wiederum kann zur Erfüllung der Aufgaben über Ressourcen des Prinzipals verfügen. 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 tatsächlich handelt. Die Kosten, die aufgewendet werden, um die Ziele von Prinzipal und Agent anzugleichen, den Prinzipal über die Tätigkeit des Agenten zu informieren oder sonstige Nachteile, die aus einer konfliktionären Prinzipal-Agenten-Beziehung entstehen, werden als "Agency-Kosten" bezeichnet.

Häufig wird die Theorie angewandt, um die Beziehung zwischen Eigentümern (Prinzipalen) und Managern (Agenten) zu analysieren bzw. um die effizienteste Form der Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Parteien abzuleiten, die die Agency-Kosten möglichst gering halten soll (Jensen und Meckling 1976; Eisenhardt 1989; Witt 2008).

Speziell in FU kommt mit der Stewardship-Theorie häufig ein alternativer Ansatz zur Erklärung der Prinzipal-Agenten-Beziehung zur Anwendung (exemplarisch Corbetta und Salvato 2004; Klein 2008; Le Breton-Miller und Miller 2009; Vallejo 2009; Märk et al. 2010; Eddleston et al. 2010). Der Stewardship-Theorie 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 gäbe es auch keine oder geringere Zielkonflikte zwischen Eigentümern und Management, sofern auch die Eigentümer an einer Zusammenarbeit mit dem Management im Sinne der Stewardship-Theorie interessiert sind. Wenn beide Seiten demgemäß agieren, könnte der Unternehmenserfolg maximiert werden. Vorteilhaft wäre hierbei auch, dass basierend auf dem gegenseitigen Vertrauensverhältnis die oben erwähnten "Agency-Kosten" minimiert werden sollten (Davis et al. 1997; Klein 2005; Chrisman et al. 2007).

Der Ressourcenorientierte Ansatz geht im Allgemeinen davon aus, dass Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens auf den zur Verfügung stehenden Ressourcen und dem entsprechenden Management dieser basieren (Penrose 1959, Wernerfeldt 1984, Mahoney 1995). Insbesondere FU verfügen meist über ein spezifisches Set an Ressourcen, die einerseits strategische Vorteile von FU, andererseits aber auch spezielle Herausforderungen für FU darstellen können (Sirmon und Hitt 2003; Eddleston et al. 2008; Kraus et al. 2011). So zeichnen sich FU etwa durch wenig sprunghafte Eigenkapitalgeber, große Überlebensfähigkeit und flexible Organisationsstrukturen aus, haben aber andererseits häufig mit Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung und FU-spezifischen Herausforderungen wie der Unternehmensübergabe an nachfolgende Generationen zu kämpfen (Habbershon und Williams 1999; Neubauer 2003; Feldbauer-Durstmüller 2003; Zellweger 2007).

3. Gestaltungsvariablen und Kontextfaktoren der Controllingorganisation

Die Gestaltung der Controllingorganisation beschäftigt sich im Kern mit der Verteilung der unternehmensindividuell definierten Controllingaufgaben (Hoffjan 2009). Die hierdurch entstehenden aufbauorganisatorischen Fragestellungen betreffen die Zuordnung der Controllingaufgaben zu den Aufgabenträgern, die Organisation des Controllingbereichs sowie die Einordnung des Controllingbereichs in die Unternehmensorganisation (Friedl 2003). Auf die besondere Relevanz einzelner Variablen für FU soll in Kapitel III eingegangen werden.

Dem Situativen Ansatz zufolge ist die Organisationsstruktur eines Unternehmens situativ von Kontextfaktoren abhängig. Demzufolge erscheint auch die Analyse der Ausgestaltung der Controllingorganisation vor dem Hintergrund von Kontextfaktoren zweckmäßig und wurde auch bereits mehrfach empirisch praktiziert (Gleich und Temmel 2007). Die entsprechenden Studien stellen meist auf spezielle Kontextfaktoren ab, weshalb eine umfassendes Set an Kontextfaktoren der Controllingorganisation zwangs-

läufig unvollständig oder willkürlich erscheint (Horváth 2008). Einige Kontextfaktoren gelten als maßgebliche Einflussgrößen der Controllingorganisation, wie z. B. die Unternehmensgröße, die Umwelt sowie die Organisationsstruktur des Unternehmens. So ist in der Regel eine positive Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und dem Vorhandensein eigener Controlling-Stellen festzustellen (Küpper 2008).

Speziell für die Untersuchung der Controllingorganisation in FU ist freilich der Kontextfaktor des Unternehmenstypus und somit die Unterscheidung zwischen FU und NFU von besonderem Interesse. Zusätzlich werden innerhalb der Gruppe der FU weitere spezifische Kontextfaktoren wie das Vorhandensein von Fremdmanagement sowie der Grad des Familieneinflusses für die Hypothesenbildung in Kapitel III herangezogen.

Trotz der Vielzahl der Controlling-Konzeptionen, welche in der deutschsprachigen Controlling-Forschung zur Verfügung stehen (Friedl 2003; Horváth 2008), erfolgt für diesen Beitrag keine Festlegung auf eine dieser Konzeptionen. Vielmehr werden hier Kontextfaktoren und Gestaltungsvariablen des real existierenden Phänomens der Controllingorganisation untersucht.

III. Hypothesenbildung

1. Primäre Organisation des Controllings

Eine der in Kapitel II.3 aufgezeigten Gestaltungsvariablen der Controllingorganisation ist die Institutionalisierung des Controllings. Institutionalisierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine eigenständige Controlling-Instanz/Abteilung besteht. Nicht-Institutionalisierung meint folglich, dass keine eigenständige Controlling-Instanz im Unternehmen vorhanden ist, die Controlling-Agenden also von anderen Trägern erbracht werden (Friedl 2003). Diese Aufgabenträger wiederum können unternehmensinterne oder unternehmensexterne Personen sein. In letzterem Fall kann von "externem Controlling" gesprochen werden (Kosmider 1994; Legenhausen 1998).

Insbesondere in FU kann externes Controlling aus einer ressourcenorientierten Betrachtung von Bedeutung sein, wenn im Unternehmen die entsprechenden Kompetenzen nicht vorhanden sind und/oder wegen Kosten-/Nutzenbetrachtungen nicht aufgebaut werden (Hahn 1994; Rautenstrauch und Müller 2005). So wird in FU oft auf familieneigene Verantwortungsträger gesetzt, die mitunter nicht die entsprechenden Qualifikationen vorweisen, um z. B. das Controlling intern zu organisieren (Dunn 1995). Andererseits kann eine interne Organisation des Controllings in FU auch daran scheitern, dass nicht die entsprechenden Fachkräfte gewonnen werden können, da diese die limitierten Entwicklungsmöglichkeiten oder mangelnde Professionalität im FU scheuen (Covin 1994; Sirmon und Hitt 2003). Als externe Träger des Controllings kommen dann häufig Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater in Frage, welche in der Regel bereits über ein gewisses Vertrauensverhältnis zur (familienzugehörigen) Geschäftsleitung und Zugang zu relevanten Informationsquellen sowie auch notwendige betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen (Schäfer-Kunz 2006; Feldbauer-Durstmüller und Mühlböck 2009). Die erste Hypothese lautet daher:

H1: FU organisieren das Controlling häufiger extern als NFU.

2. Eigenständige Controlling-Instanzen

Wird das Controlling nicht extern, sondern intern organisiert, muss dies nicht zwingend in Form einer eigenständigen Controlling-Instanz erfolgen, sondern die Controlling-Aufgaben können auch von anderen Stellen im Unternehmen erbracht werden: Die häufigsten alternativen Ausgestaltungsformen sind etwa das Selbstcontrolling durch die Geschäftsführung, die Übertragung der Controlling-Agenden auf das ohnehin mit dem Umgang mit Finanzinformationen vertraute Rechnungswesen oder die Erbringung des Controlling durch eine qualifizierte Assistenz der Geschäftsführung (Feldbauer-Durstmüller und Haas 2008). Allerdings birgt ein enges organisatorisches Naheverhältnis des Controllings zur Geschäftsleitung bzw. eine Personalunion die Gefahr, dass das Controlling nicht mit der notwendigen Distanz und Unabhängigkeit erfolgt (Weber und Schäffer 2008).

Aufgrund der eigentümergezentrierten und oftmals patriarchalischen Organisationsstruktur in FU (Hilse und Wimmer 2001) kann davon ausgegangen werden, dass in FU eigenständige und somit organisatorisch tendenziell weniger eng an die Geschäftsführung angebundene Controlling-Instanzen seltener existieren als in NFU. Zudem ist in FU – wie auch durch die Stewardship-Theorie postuliert – häufig ein höherer Grad an Vertrauen unter den Mitgliedern des Managements gegeben, was wiederum zu einer geringeren Formalisierung von Prozessen und in weiterer Folge geringeren Implementierung von Kontrollorganen im Sinne der Agency-Theorie führt (Morris et al. 1997; Corbetta und Salvato 2004; Vallejo 2009), zu denen auch eine eigenständige Controlling-Instanz gezählt werden kann. Die Hypothese 2 wird daher wie folgt formuliert:

H2: FU etablieren eigenständige Controlling-Abteilungen/Instanzen in geringerem Ausmaß als NFU.

Die Unternehmensgröße bildet einen entscheidenden Kontextfaktor für die Controllingorganisation. Es soll daher im Rahmen dieser Studie auch untersucht werden, ob die mehrfach – und nicht nur im deutschsprachigen Raum – empirisch erwiesene Korrelation zwischen Unternehmensgröße (in diesem Fall gemessen anhand der Gesamtzahl der Mitarbeiter) und Vorhandensein einer eigenständigen Controlling-Instanz auch für FU zutrifft (exemplarisch Niedermayr 1994; Berens et al. 2005; Cassia et al. 2005).

H3: Je mehr Mitarbeiter ein FU hat, desto eher ist eine eigenständige Controlling-Abteilung/Instanz anzutreffen.

3. Familien- und Fremdmanager-Einfluss

Hypothese 2 geht von einer niedrigeren Durchdringung der FU mit eigenständigen Controlling-Instanzen im Vergleich zu NFU aus und stellt somit auf den Kontextfaktor "Unternehmenstypus" ab. Folgt man dem Argument, dass eine stark eigentümergezentrierte und teilweise patriarchalische Unternehmensführung (Hilse und Wimmer 2001) die Etablierung von eigenständigen Controlling-Instanzen tendenziell nicht fördert, so kann zudem innerhalb der FU noch hinsichtlich des FU-spezifischen Kontextfaktors "Grad des Familieneinflusses" unterschieden werden. Der Grad des Familieneinflusses kann

mithilfe des in Kapitel II.1 vorgestellten SFI-Faktors operationalisiert werden. Bei FU kann dieser Werte zwischen 1 (relativ geringer Familieneinfluss) und 3 (maximaler Familieneinfluss) annehmen. Hypothese 4 geht folglich von einem negativen Zusammenhang zwischen dem Grad des Familieneinflusses und der Wahrscheinlichkeit einer eigenständigen Controlling-Instanz aus:

H4: Je höher der Familieneinfluss im FU, desto eher ist keine eigenständige Controlling-Abteilung/Instanz etabliert.

Ein weiterer FU-spezifischer Kontextfaktor, welcher potenziell Einfluss auf die Controlling-Organisation im FU hat, ist das Vorhandensein von Fremdmanagern, d. h. der Einsatz von Managern, die nicht Teil der Familie sind (Schachner et al. 2006). 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 (von Schultendorff 1984; Chua et al. 2003; Blumentritt et al. 2007; Block und Jaskiewicz 2007; Klein 2010). Mit steigendem Alter des FUs steigt also in der Regel der Anteil der Fremdmanager im Unternehmen (Chua et al. 2003; May et al. 2005; Schweinsberg und Koenen 2010). Vielfach wird von Fremdmanagern allerdings nicht nur eine schlichte Fortführung des Unternehmens, sondern auch eine Professionalisierung des Unternehmens erwartet (Dyer 1989; Lutz et al. 2010). Vergegenwärtigt man sich zudem den hohen Durchdringungsgrad von Großunternehmen, welche in der Regel rein von Fremdmanagern geführt werden, mit eigenständigen Controlling-Instanzen (Weber et al. 2006; Becker et al. 2008a), so kann von einem positiven Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Fremdmanagement und eigenständigen Controlling-Instanzen in FU ausgegangen werden. Ferner kann im Sinne der Agency-Theorie vermutet werden, dass FU mitunter auch zur Kontrolle der eingesetzten Fremdmanager zusätzliche Kontrollorgane z. B. in Form einer eigenständigen Controlling-Instanz einrichten (Chua et al. 2003; Block und Jaskiewicz 2007; Lin und Hu 2007).

H5: FU, bei welchen zumindest ein Fremdmanager im Geschäftsleitungsorgan vertreten ist, institutionalisieren eigenständige Controlling-Abteilungen/Instanzen in höherem Ausmaß als FU, bei welchen nur Familienmitglieder im Geschäftsleitungsorgan vertreten sind.

4. Hierarchische Ansiedlung des Controllings

Neben der in den Hypothesen 1 bis 3 behandelten Institutionalisierung des Controllings stellt die hierarchische Einordnung des Controllings in die Gesamtorganisation eine weitere besonders relevante Gestaltungsvariable der Controllingorganisation in FU dar.

In der allgemeinen deutschsprachigen Unternehmenspraxis wird das Controlling – sofern eine Institutionalisierung vorliegt – meist in der zweiten Hierarchieebene angesiedelt (Niedermayr 1994; Weber et al. 2006), d. h. das Leitungsorgan der eigenständigen Controlling-Instanz ist meist direkt dem Geschäftsleitungsorgan unterstellt. Im Vergleich der Organisationsstruktur zwischen der allgemeinen Unternehmenspraxis und jener in FU sind in FU meist eine besonders schlanke Organisationsstruktur und ent-

sprechend flache Hierarchien festzustellen (Dailey et al. 1977; Hilse und Wimmer 2001; Kailer und Weiß 2005; Haas 2010). Daher kann bei diesem Unternehmenstypus auch bei einer eigenständigen Controlling-Instanz eine Verankerung in einer relativ hohen Hierarchieebene angenommen werden. Hypothese 6 wird daher wie folgt formuliert:

H6: FU siedeln eigenständige Controlling-Abteilungen/Instanzen auf einer höheren Hierarchieebene an als NFU.

5. Ausbildung der Controllingleiter

Ist im FU eine eigenständige Controlling-Instanz vorhanden, so stellt sich in der Folge auch die Frage der personellen Besetzung und damit der hierfür notwendigen Qualifikationen. In börsennotierten Unternehmen ist etwa in Punkto Ausbildungshintergrund des Controllingleiters eine akademische Ausbildung die Regel (Weber 2008). Im Mittelstand hingegen hat einer – allerdings älteren – Untersuchung zufolge nur knapp über die Hälfte der Controllingleiter ein Studium abgeschlossen (Legenhausen 1998). Speziell in FU wird einer universitären Ausbildung von Führungskräften häufig weniger Bedeutung als in NFU zugemessen (Fiegener et al. 1996), weshalb auch bei den Leitungsorganen der Controlling-Instanzen von einer niedrigeren Durchdringung mit Akademikern in FU ausgegangen werden kann:

H7: In FU verfügen die Leitungsorgane der eigenständigen Controlling-Abteilungen/Instanzen weniger häufig über eine akademische Ausbildung als in NFU.

IV. Forschungsergebnisse und Diskussion

1. Daten und Methoden

Zur Prüfung der Hypothesen wurden mittlere und große österreichische und bayerische Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern im Rahmen eines größeren Forschungsprojektes befragt.¹ In Österreich wurde die Befragung unter 5.406 Unternehmen im Juli und August 2009 durch eine Kooperation der Institute für Betriebliche Finanzwirtschaft, Controlling und Consulting, Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung sowie Angewandte Statistik der Johannes Kepler Universität Linz durchgeführt. In Bay-

¹ Zur Bestimmung der Zugehörigkeit der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen zur Zielgruppe dieser Untersuchung (mittlere und große Unternehmen) wurde auf die Definition der Europäischen Kommission zurückgegriffen (Europäische Kommission 2003). Demnach sind Unternehmen dann als mittlere oder große Unternehmen zu klassifizieren, wenn sie mindestens 50 Beschäftigte sowie einen Jahresumsatz von mindestens 10 Mio. Euro oder eine Bilanzsumme von mindestens 10 Mio. Euro aufweisen. Aus forschungspragmatischen Gründen stellte die diesem Beitrag zugrundeliegende Einteilung rein auf die Anzahl der Mitarbeiter ab.

Die für diesen Beitrag herangezogene Datenbasis wurde als Teil eines größeren Forschungsprojektes auch für andere – teilweise noch in Begutachtung befindliche – Publikationen verwendet.

ern wurde die Erhebung unter 2.500 Unternehmen im Februar und März 2010 durch den Lehrstuhl für Unternehmensführung und Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg koordiniert. Die Daten wurden mittels eines standardisierten Online-Fragebogens erhoben. Ein im Vorlauf in Österreich und Bayern durchgeführter Pretest stellte u. a. sicher, dass der Begriff „Controlling“ von den Befragten im Sinne der Fragestellung verstanden wurde. Adressatin des Fragebogens war jeweils die Unternehmensführung. Diese wurde per E-Mail kontaktiert und um eine Beteiligung an der Studie gebeten; der Fragebogen an sich konnte im Webbrowser geöffnet werden.

Insgesamt konnte aus der Befragung ein Rücklauf von 838 Fragebögen erzielt werden, was einer Rücklaufquote von 10,6% entspricht. Von den erhaltenen Fragebögen erwiesen sich 631 als auswertbar; zudem mussten 55 Fragebögen ausgeschieden werden, da die teilnehmenden Unternehmen weniger als 50 Mitarbeiter aufwiesen oder keine Angabe zur Mitarbeiteranzahl gemacht hatten. Damit sind 576 Fragebögen die Basis dieser Untersuchung (479 österreichische und 97 bayerische). Zur Prüfung eines etwaigen Non-Response-Bias wurden die Frühantworter (erstes Drittel) mit jenen der Spätantworter (letztes Drittel) verglichen. Da keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden konnten, kann von keiner Beeinträchtigung durch einen Non-Response-Bias ausgegangen werden (Bortz und Döring 2006). Basierend auf dem SFI-Konzept konnten von den 576 verwendbaren Fragebögen 519 als FU oder NFU klassifiziert werden: Im österreichischen Datensatz sind demnach 199 (46%) Unternehmen als FU und 233 (54%) als NFU, im bayerischen Datensatz 54 (62%) als FU und 33 (38%) als NFU einzustufen. Abb. 2 ist die der Klassifizierung als FU oder NFU zugrundeliegende Art des Familieneinflusses zu entnehmen. Hieraus ist unter anderem ersichtlich, dass die Betrachtung eines Unternehmens als FU im Rahmen dieses Beitrags in erster Linie auf dem hohen Familienanteil am Eigenkapital und an den Mitgliedern des Geschäftsleitungsorgans gründet.

Die Hypothesen wurden in Abhängigkeit des jeweils zugrunde liegenden Skalenniveaus mittels Chi-Quadrat-Test, exaktem Fisher-Test oder Mann-Whitney-U-Test auf einem Signifikanzniveau von 5% überprüft (Duller 2008). Alle Hypothesen werden sowohl für den gemeinsamen Datensatz als auch für die getrennten Länderdatensätze (Österreich, Bayern) geprüft, um Ländervergleiche zu ermöglichen. Aufgrund fehlender Angaben bei einzelnen Fragen standen für die Prüfung der Hypothesen teilweise weniger Fälle zur Verfügung.

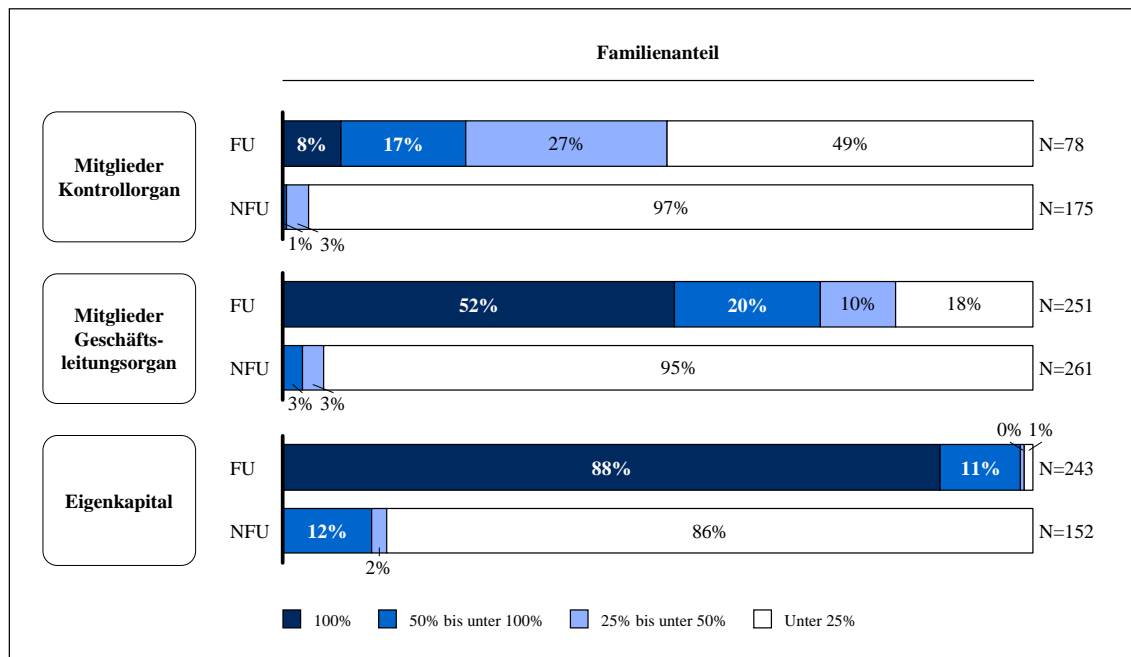


Abb. 2 – Art des Familieneinflusses gemäß SFI-Konzept im zugrundeliegenden Gesamtdatensatz

2. Primäre Organisation des Controllings

Eine Eingangsfragestellung thematisierte die primäre Organisation des Controllings. Für die Beantwortung der ersten Hypothese dieses Beitrags wurden folgende Organisationsformen des Controllings (Antwortmöglichkeiten) als "intern" klassifiziert: eigenständige Controlling-Abteilung/Instanz, Geschäftsführung/Assistent(in) der Geschäftsführung, Finanzbuchhaltung/Rechnungswesen. Als "externes Controlling" wurden Steuerberater/Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater gewertet. Sieben Fälle wurden für die Auswertung dieser Hypothese nicht herangezogen: Sechs Unternehmen gaben an, kein aktives Controlling zu betreiben; ein Unternehmen gab eine "sonstige Organisationsform" des Controllings an.

Primäre Organisation des Controllings		Österreich			Bayern			Gemeinsam		
		FU	NFU	p ¹	FU	NFU	p ¹	FU	NFU	p ¹
Großunternehmen	Intern	98%	100%	0,370	100%	100%	n.b. ²	99%	100%	0,404
	Extern	2%	0%		0%	0%		1%	0%	
Mittelunternehmen	Intern	91%	97%	0,056	88%	100%	0,147	91%	97%	0,015*
	Extern	9%	3%		12%	0%		9%	3%	

¹ Exakter Fisher-Test

² nicht berechenbar

* Signifikant bei $\alpha = 0,05$

Tabelle 1 - Primäre Organisation des Controllings

Wie in Tabelle 1 ersichtlich, besitzt externes Controlling v. a. für mittlere FU Relevanz. Bei Großunternehmen spielt die Unterscheidung in FU und NFU keine signifi-

kante Rolle, da fast alle Großunternehmen sowohl in Österreich als auch in Bayern das Controlling primär intern organisieren. Aufgrund des signifikanten Ergebnisses für mittlere Unternehmen des gemeinsamen Datensatzes kann H1 teilweise bestätigt werden. Trotz klarer deskriptiver Ergebnisse für mittlere Unternehmen in den Länderdatensätzen zugunsten von H1 konnte die Hypothese aufgrund der geringeren Größe der Länderdatensätze nicht bestätigt werden. Im Allgemeinen kann also konstatiert werden, dass mittlere FU in geringerem Maße die notwendigen Ressourcen innerhalb des Unternehmens aufbauen, um Controlling intern zu organisieren. Ob die Begründung hierfür schwerpunktmäßig in einer bewussten Auslagerung der Controlling-Agenden oder der Nicht-Verfügbarkeit entsprechender Humanressourcen liegt, bedarf zukünftiger Forschungsanstrengungen. Es darf aber vermutet werden, dass insbesondere in mittleren FU das oftmals bestehende Vertrauensverhältnis zwischen Beratern/Prüfern und der Unternehmerfamilie als auch die bereits bestehende Kenntnis der notwendigen Datenbasis dazu führt, dass diese in mittleren FU häufiger als Träger des Controllings herangezogen werden als in mittleren NFU.

Innerhalb der Träger des externen Controllings zeigte sich eine deutliche Dominanz der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer. Von den insgesamt 21 Unternehmen im gesamten Datensatz (FU und NFU), welche das Controlling primär extern organisieren, gaben 17 an, die Controlling-Agenden vorwiegend einem Steuerberater/Wirtschaftsprüfer zu überantworten. Vier Unternehmen gaben den Unternehmensberater als primären Träger des Controllings an. Gerade beim Controlling durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer ist – ähnlich wie beim Controlling durch das Rechnungswesen – insbesondere auf eine ausreichende Berücksichtigung der zukunftsgerichteten Steuerungsaspekte des Controllings zu achten, da auch diese Berufsgruppe normalerweise vorwiegend mit vergangenheitsorientierten Daten arbeitet (Feldbauer-Durstmüller und Mühlböck 2009).

Über den gesamten Datensatz hinweg ist allerdings ein deutlicher Überhang der primär internen Organisation des Controllings festzustellen; in bayerischen NFU traten etwa nur Fälle mit interner Organisation des Controllings auf. Deutlich wird also neben dem signifikant unterschiedlichen Ergebnis für mittlere FU und NFU, dass Unternehmen in Österreich und Bayern das Controlling größtenteils intern organisieren. Zum Teil kann der hohe Anteil der internen Trägerschaft des Controllings auch durch den Fokus der Befragung, welche auf Unternehmen ab 50 Mitarbeitern abzielte, erklärt werden. Gerade in kleinen und Kleinst-Unternehmen ist die Bedeutung des externen Controllings noch deutlich höher (Rautenstrauch und Müller 2005; Feldbauer-Durstmüller und Mühlböck 2009).

3. Eigenständige Controlling-Instanzen

Ähnlich wie bei der Frage der Organisation des externen Controllings wurde auch bei der internen Organisation nach dem primären Träger des Controllings gefragt. Als häufigste Ausgestaltungsform des internen Controllings stellte sich die eigenständige Controlling-Abteilung/Instanz heraus. Wie in Abb. 3 ersichtlich und durch H2 formuliert, ergeben sich bei der Etablierung dieser eigenständigen Controlling-Stellen klare Unterschiede zwischen FU und NFU: Während rund zwei Drittel der NFU über eine eigenständige Controlling-Abteilung verfügen, stellt sich das Ergebnis bei FU fast gegenteilig

dar: Hier können nur rund 40% eine derartige Institution aufweisen und mehr als 60% nicht (gemeinsamer Datensatz).

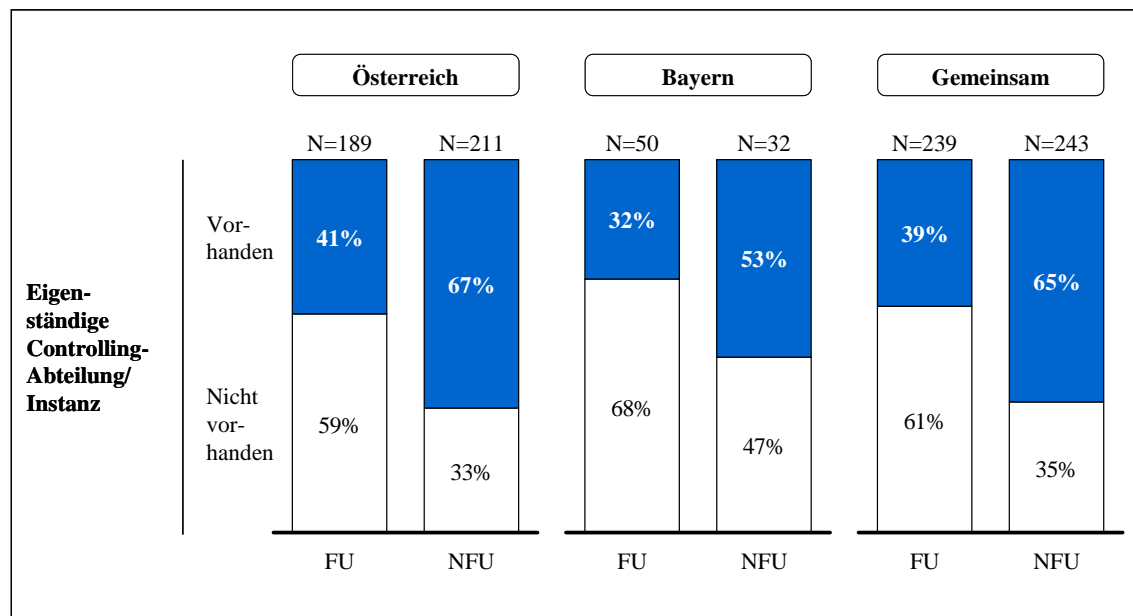


Abb. 3 - Vorhandensein einer eigenständigen Controlling-Instanz/Abteilung

FU etablieren also tatsächlich eigenständige Controlling-Abteilungen/Instanzen in signifikant geringerem Ausmaß als NFU. H2 kann für alle drei Datensätze bestätigt werden (Signifikanz nach exaktem Fisher-Test: 0,000 (Öst.), 0,047 (Bay.), 0,000 (Gem.)). Gründe für den geringeren Implementierungsgrad von eigenständigen Controlling-Instanzen in FU können v. a. in den Charakteristika von FU gefunden werden: So ist – wie in Kapitel III.2 angedeutet und der Stewardship-Theorie folgend – von einer größeren Vertrauensbasis einerseits und andererseits einer zentralistischeren bzw. patriarchalischen Organisationsstruktur in FU im Vergleich zu NFU auszugehen.

Der für das Vorhandensein einer eigenständigen Controlling-Abteilung/Instanz empirisch mehrfach belegte Kontextfaktor "Unternehmensgröße" kann auch für den speziellen Unternehmenstypus der FU bestätigt werden. Wie in Abb. 4 ersichtlich, können mehr als drei Viertel der großen FU – also jene, mit einer Mitarbeiteranzahl von mindestens 250 – eine eigenständige Controlling-Stelle vorweisen. Von den mittleren FU – jene mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen 50 und 249 – verfügt lediglich rund ein Viertel über eine eigenständige Controlling-Abteilung/Instanz. Es gilt also auch für FU: Je größer ein FU ist, desto eher verfügt es über eine eigenständige Controlling-Abteilung/Instanz. Hypothese H3 kann für alle drei Datensätze bestätigt werden (Signifikanz nach exaktem Fisher-Test: 0,000 (Öst.), 0,015 (Bay.), 0,000 (Gem.)).

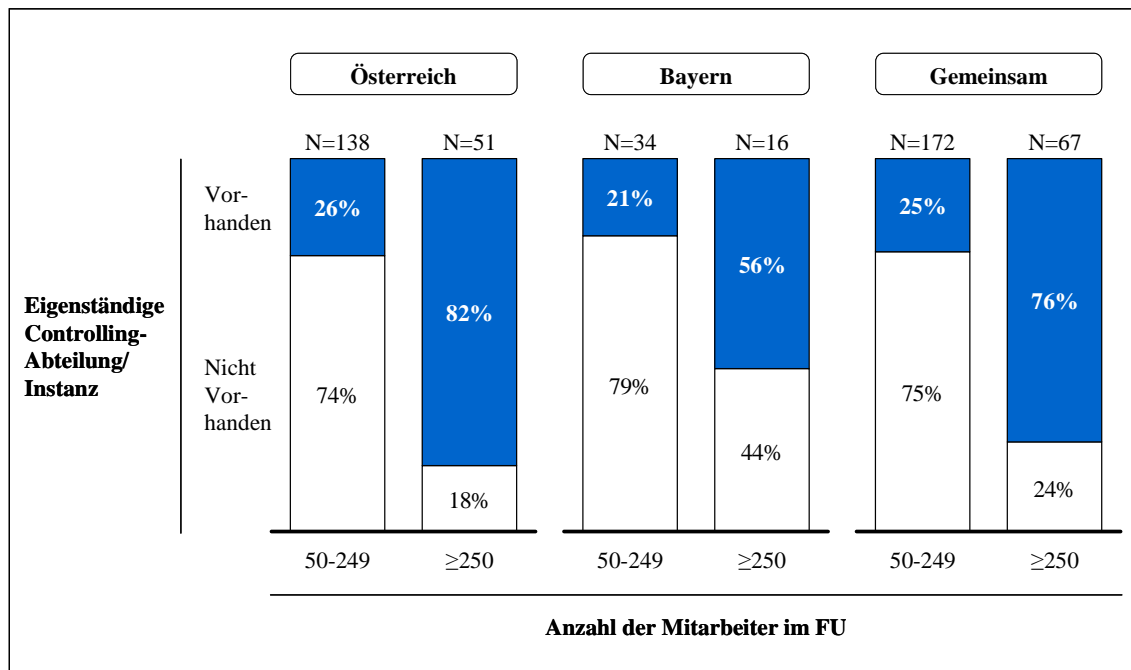


Abb. 4 - Vorhandensein einer eigenständigen Controlling-Abteilung/Instanz in Abhängigkeit der Größe des FUs

Da sich sowohl der Unternehmenstypus (FU/NFU) als auch die Unternehmensgröße in den univariaten Tests als signifikante Kontextfaktoren für die Etablierung eigenständiger Controlling-Instanzen herausgestellt haben, drängt sich die Frage auf, welcher dieser beiden Einflüsse den größten Erklärungsbeitrag liefert. Zur Beantwortung dieser Frage wird die binäre Variable „eigenständige Controlling-Abteilung/Instanz“ (vorhanden/nicht vorhanden) mit Hilfe einer logistischen Regression (Fahrmeir et al. 2009) modelliert:

$$\log\left(\frac{P(y_i = 1)}{P(y_i = 0)}\right) = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \dots + \beta_k x_{ik}$$

Zur Modellierung werden über den gemeinsamen Datensatz hinweg die beiden Kovariablen Unternehmensgröße (Mittelunternehmen/Großunternehmen) sowie Unternehmenstypus (FU/NFU) herangezogen:

$$\log\left(\frac{P(\text{eigene Abteilung})}{P(\text{keine eigene Abteilung})}\right) =$$

$$-7,769 + 1,925 \cdot \text{Unternehmensgröße} + 0,989 \cdot \text{Unternehmenstypus}$$

Das Ergebnis der logistischen Regression zeigt, dass die Unternehmensgröße im Rahmen dieses Modells den höchsten Erklärungsbeitrag liefert, dass aber auch der Unternehmenstypus einen signifikanten Einflussfaktor darstellt. Die Qualität des Modells ist zufriedenstellend (Nagelkerkes R-Quadrat: 0,277). Sowohl das Gesamtmodell als auch Konstante und Koeffizienten erwiesen sich als signifikant (Signifikanz nach Chi-Quadrat-Test für Modell: 0,000; Signifikanzen nach Wald-Test für Konstante und Koef-

fizienten: je 0,000). Die Ergebnisse aus den beiden univariaten Tests zu den Hypothesen H2 und H3 können daher als bestätigt angesehen werden und es ist von einem signifikanten Einfluss sowohl der Unternehmensgröße als auch des Unternehmenstypus' auf die Etablierung einer eigenständigen Controlling-Abteilung/Instanz auszugehen.

Zusammenfassend lässt sich also ableiten, dass zwar FU im Vergleich zu NFU einen geringeren Implementierungsgrad einer eigenständigen Controlling-Instanz aufweisen, dass bei steigender Unternehmensgröße jedoch auch in FU deutlich mehr Controlling-Stellen installiert sind. Es kann daher argumentiert werden, dass FU aufgrund eines an sich niedrigeren Formalisierungsgrades und stärkeren Vertrauensverhältnisses zwischen den Verantwortlichen (Corbetta und Salvato 2004; Vallejo 2009) zwar später, aber vor dem Hintergrund einer steigenden Unternehmensgröße und -komplexität, irgendwann doch auch eigenständige Controlling-Stellen einrichten. Zudem mag auch ein starker Patriarch an der Spitze des Unternehmens nicht allzu früh dazu tendieren, interne Kontrollmechanismen etwa in Form einer Controlling-Abteilung aufzubauen, die als kritischer Counterpart zu ihm agieren könnten (Hilse und Wimmer 2001; Weber und Schäffer 2008).

4. Familien- und Fremdmanager-Einfluss

Für die Prüfung von Hypothese H4, welche eine negative Korrelation zwischen dem Grad des Familieneinflusses und dem Vorhandensein einer eigenständigen Controlling-Abteilung/Instanz vermutet, wurde der Grad des Familieneinflusses durch die Ausprägung des SFI-Faktors operationalisiert. Bei einem SFI-Faktor von mindestens 1 und kleiner als 2 wurde für diesen Beitrag von einem mittleren Familieneinfluss ausgegangen, bei einem SFI-Faktor von mindestens 2 von einem hohen Familieneinfluss.

Wie in Abb. 5 ersichtlich, zeigt sich, dass rund drei Viertel der FU mit hohem Familieneinfluss keine eigenständige Controlling-Stelle etabliert haben, während unter den FU mit mittlerem Familieneinfluss mehr als die Hälfte (51%) doch eine eigenständige Controlling-Stelle installiert haben. Als weniger starker Kontextfaktor stellt sich der Familieneinfluss für bayerische FU heraus: So liegt zwar der Anteil der FU mit Controlling-Abteilung bei hohem Familieneinfluss auch bei rund einem Viertel, jedoch ist der Abstand zum Anteil bei den FU mit mittlerem Familieneinfluss weniger groß als bei den österreichischen FU. H4 kann daher für den österreichischen und den gemeinsamen Datensatz bestätigt werden (Signifikanz nach exaktem Fisher-Test: 0,000 (Öst.), 0,000 (Gem.)). Es gilt also insgesamt: Je höher der Familieneinfluss im FU ist, desto eher ist keine eigenständige Controlling-Abteilung/Instanz etabliert.

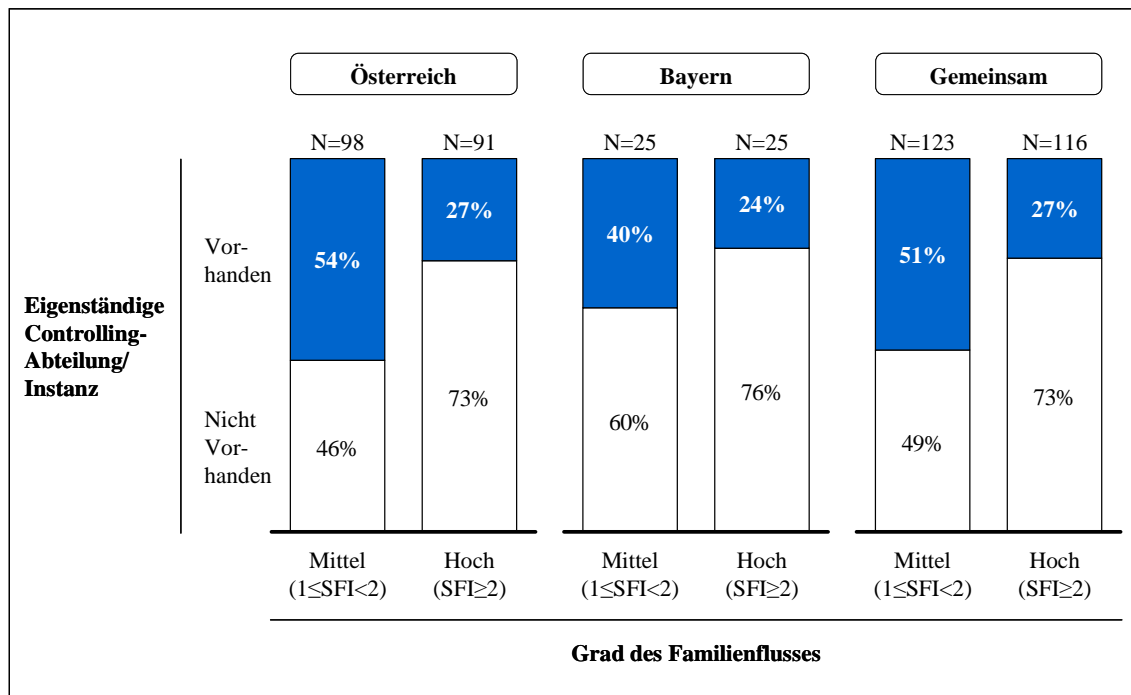


Abb. 5 - Vorhandensein einer eigenständigen Controlling-Abteilung/Instanz in Abhängigkeit vom Grad des Familieneinflusses

Der umgekehrte, nämlich ein positiver Zusammenhang, wurde – wie durch H5 formuliert – für das Vorhandensein von Fremdmanagement und einer eigenständigen Controlling-Stelle vermutet. Das Ergebnis der Untersuchung zeigt hier deutlich (siehe Abb. 6), dass in mehr als der Hälfte der FU mit Fremdmanagement eine eigenständige Controlling-Stelle etabliert ist, während unter den FU ohne Fremdmanagement nur rund ein Viertel eine derartige Einrichtung institutionalisiert haben (gemeinsamer Datensatz).

Es konnte also nachgewiesen werden, dass beim Vorhandensein von Fremdmanagement in FU eher mit einer eigenständigen Controlling-Abteilung/Instanz gerechnet werden kann als bei reinem Familienmanagement. H6 kann für alle drei Datensätze bestätigt werden (Signifikanz nach exaktem Fisher-Test: 0,000 (Öst.), 0,000 (Bay.), 0,000 (Gem.)).

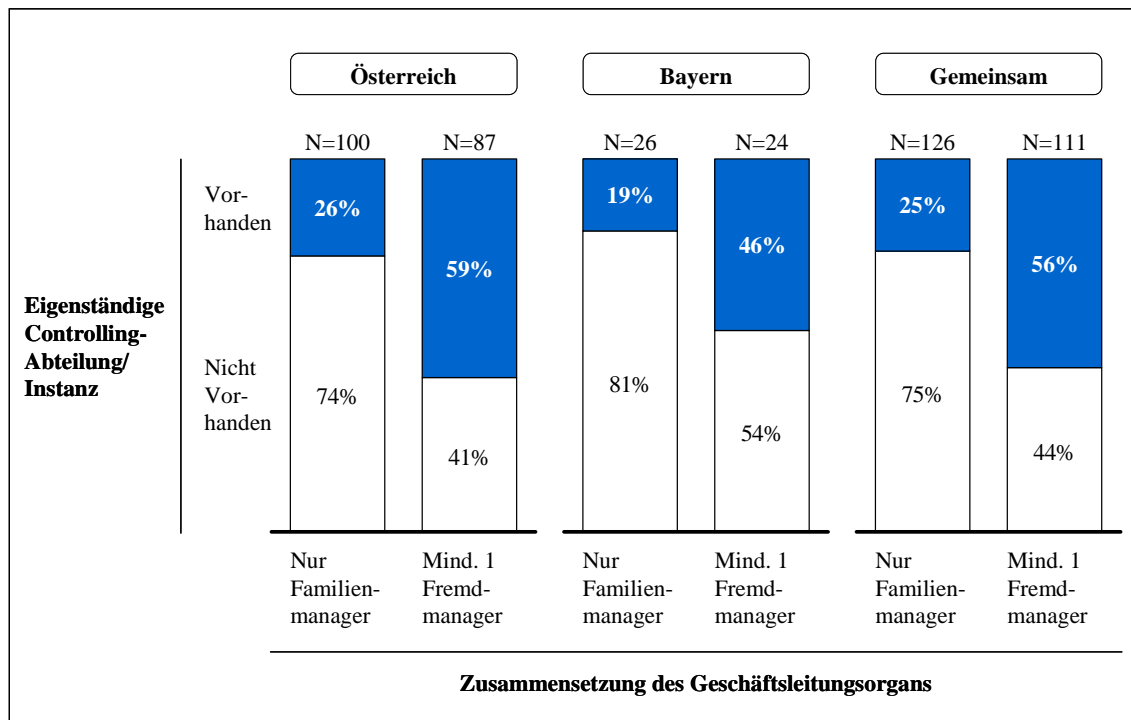


Abb. 6 - Vorhandensein einer eigenständigen Controlling-Abteilung/Instanz in Abhängigkeit des Einsatzes von Fremdmanagern

Wiederum soll zur Analyse des Erklärungsbeitrags der Variablen „Grad des Familieneinflusses“ und „Zusammensetzung des Geschäftsleitungsorgans“ eine logistische Regression zur Modellierung der binären Variable „eigenständige Controlling-Abteilung/Instanz“ angeschlossen werden, an dieser Stelle innerhalb der Gruppe der FU. Die Unternehmensgröße soll aufgrund der hohen Erklärungskraft, welche sich durch die Regression in Kapitel IV.3 herausstellte, auch als Kovariable in das Modell integriert werden. Das Ergebnis der logistischen Regression über den gemeinsamen Datensatz gestaltet sich wie folgt:

$$\log\left(\frac{P(\text{eigene Abteilung})}{P(\text{keine eigene Abteilung})}\right) =$$

$$-8,503 + 2,026 \cdot \text{Unternehmensgröße} + 0,925 \cdot \text{Zusammensetzung Geschäftsleitung}$$

Als wichtigste Einflussgröße zur Erklärung des Vorhandenseins einer eigenständigen Controlling-Instanz innerhalb der Gruppe der FU stellt sich also auch in diesem Modell die Unternehmensgröße heraus. Zudem liefert auch die Zusammensetzung des Geschäftsleitungsorgans einen Erklärungsbeitrag. Keine signifikante Rolle spielt hingegen der Grad des Familieneinflusses. Die Qualität des Modells kann als zufriedenstellend erachtet werden (Nagelkerkes R-Quadrat 0,314). Wiederum stellten sich das Gesamtmodell, die Konstante sowie die Koeffizienten als signifikant heraus (Signifikanz nach Chi-Quadrat-Test für Modell: 0,000; Signifikanzen nach Wald-Test für Konstante und Koeffizient „Unternehmensgröße“: je 0,000; Signifikanz nach Wald-Test für Koeffizient „Zusammensetzung Geschäftsleitung“: 0,003).

In den univariaten Tests konnten also beide FU-spezifische Kontextfaktoren der Einrichtung einer eigenständigen Controlling-Instanz bestätigt werden, in der logisti-

schen Regression jedoch stellt sich die Zusammensetzung des Geschäftsleitungsorgans als der wichtigere heraus, allerdings deutlich überstrahlt durch den Haupterklärungsfaktor Unternehmensgröße. Freilich können sich die beiden FU-spezifischen Kontextfaktoren „Grad des Familieneinflusses“ und „Zusammensetzung des Geschäftsleitungsorgans“ auch gegenseitig bedingen: Zieht sich eine Familie mehr aus der operativen Steuerung des Unternehmens zurück und verringert damit auch den Grad des Familieneinflusses (und den SFI-Faktor), kommen (mehr) Fremdmanager zum Einsatz. Der positive Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Fremdmanagement und eigenständigen Controlling-Instanzen kann im Sinne des Ressourcenorientierten Ansatzes als ein Aspekt der Professionalisierung des Unternehmens und der einhergehenden Hinzunahme alternativer Denkmuster gedeutet werden (Dyer 1989; Sirmon und Hitt 2003; Le Breton-Miller et al. 2004; Lutz et al. 2010). Betrachtet man andererseits den mit dem Einsatz von Fremdmanagement potenziell einhergehenden (zumindest operativen) Einflussverlust der Familie, so kann auch argumentiert werden, dass im Sinne der Agency-Theorie erhöhte Kontrollmechanismen – u. a. eine eigenständige Controlling-Instanz – installiert werden, um das Fremdmanagement einem gewissen Überwachung zu unterwerfen (Chua et al. 2003; Block und Jaskiewicz 2007; Lin und Hu 2007).

Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie bleibt also zu klären, ob eher der Fremdmanager im FU proaktiv eine eigenständige Controlling-Instanz aufbaut oder die Eigentümerfamilie diese als Teil der Mechanismen zur Kontrolle des Fremdmanagers installiert. Vergewenwärtigt man sich allerdings die übliche organisatorische Einbettung von eigenständigen Controlling-Stellen in den CFO-Bereich (Kunz 2010; Becker et al. 2011), so ist nicht von einem Berichtsweg, der direkt vom Controlling an die Eigentümerfamilie führt, auszugehen. Daher erscheint der Professionalisierungs-Gedanke doch die plausibelste Erklärung für den positiven Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Fremdmanagement und eigenständigen Controlling-Stellen zu sein.

5. Hierarchische Ansiedlung des Controllings

Hypothese H6 ging von einer hierarchisch höheren Ansiedlung der eigenständigen Controlling-Abteilung/Instanz in FU, verglichen mit NFU, aus. Die in Abb. 7 ersichtlichen Ergebnisse zeigen, dass FU – sofern sie eine eigenständige Controlling-Stelle etabliert haben – diese häufiger in der ersten Hierarchieebene ansiedeln als NFU. Allerdings sind Controlling-Stellen bei NFU wiederum häufiger auf der zweiten hierarchischen Ebene zu finden als in FU. Insgesamt lässt sich daher kein eindeutiger Trend ableiten, weshalb auch H6 für alle drei Datensätze nicht bestätigt werden konnte.

Generell lässt sich feststellen, dass in über 90% der Unternehmen eine eigenständige Controlling-Abteilung/Instanz – sofern vorhanden – auf der ersten oder zweiten Hierarchieebene angesiedelt wird, was als Beleg für die relativ hohe zugemessene Bedeutung interpretiert werden kann und bisherige Erkenntnisse zur hierarchischen Einbettung des Controllings (Niedermayr 1994; Weber et al. 2006) validiert.

Eigenständige Controlling-Stellen sind also in FU nicht durchgängig in einer höheren Hierarchieebene als in NFU anzutreffen. Gleichwohl lässt sich anhand der Ergebnisse feststellen, dass sich in FU eine eigenständige Controlling-Stelle tendenziell häufiger in der obersten Hierarchieebene befindet als in NFU. Dies kann als Indiz auf eine flachere Hierarchie in FU gewertet werden (Dailey et al. 1977; Hilse und Wimmer

2001; Kailer und Weiß 2005; Haas 2010). Möglich erscheint auch, dass bei der erstmaligen Installation einer Controlling-Abteilung im FU diese vor dem Hintergrund einer geringeren Organisationsstrukturierung (Habbershon und Williams 1999) zunächst in Personalunion von einem Mitglied des Geschäftsführungsorgans geleitet wird, was die höhere Verankerung der Controlling-Leiter in der ersten Hierarchieebene in FU erklären würde.

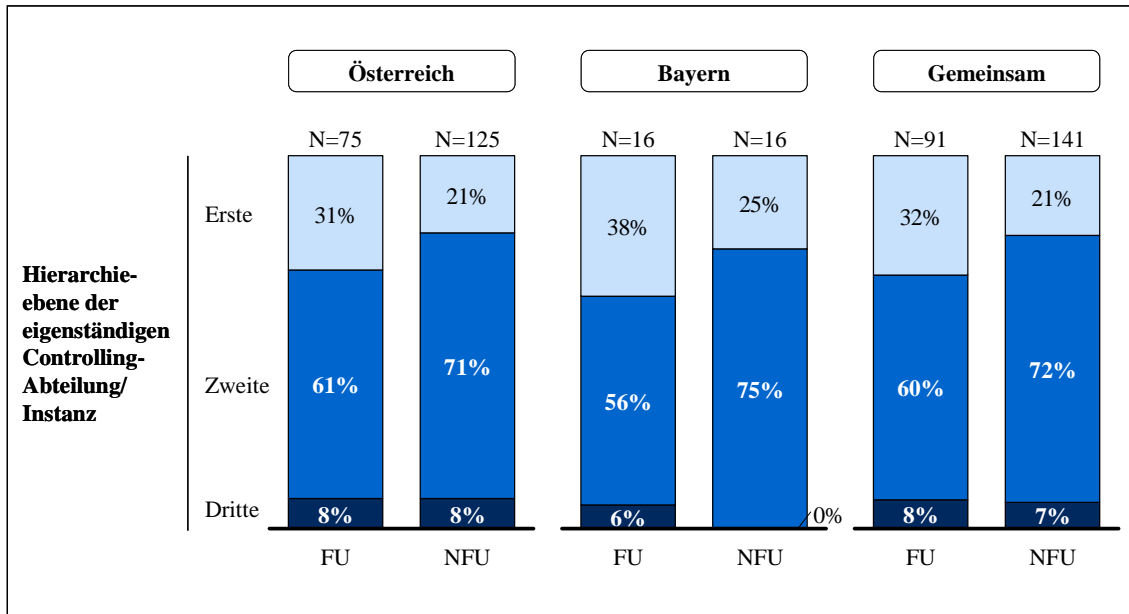


Abb. 7 - Hierarchische Ansiedlung der eigenständigen Controlling-Abteilung/Instanz

6. Ausbildung der Controllingleiter

Schließlich wurde in Form der Hypothese H7 vermutet, dass die Controlling-Leiter in FU – verglichen mit NFU – tendenziell eher keine akademische Ausbildung erfahren haben. Wie Abb. 8 zeigt, verfügt die Mehrheit aller Controlling-Leiter über eine akademische Ausbildung. Betrachtet man den gemeinsamen Datensatz, lässt sich auch der durch H8 formulierte höhere Akademiker-Anteil bei den Controlling-Leitern in NFU belegen: So sind 75% der Controlling-Leiter in NFU Akademiker, wohingegen in FU lediglich 63% eine akademische Ausbildung absolviert haben. Für den österreichischen und den gemeinsamen Datensatz konnte H7 bestätigt werden (Signifikanz nach exaktem Fisher-Test: 0,010 (Öst.), 0,040 (Gem.)).

Bei den bayerischen Unternehmen zeigt sich allerdings ein anderes Bild: Hier weisen die Controlling-Leiter in FU mit 87% einen höheren Akademiker-Anteil als deren Pendanten in NFU mit 71% auf. Auch unabhängig vom Unternehmenstypus ergibt sich im Ländervergleich insgesamt ein klar höherer Akademikeranteil in Bayern als in Österreich.

Im Vergleich zu älteren Studien (Legenhausen 1998) erscheint die hier gemessene Akademikerquote in FU von 63% bereits hoch bzw. gestiegen. Es darf also vermutet werden, dass auch in FU und im Speziellen unter den Controlling-Leitern ein weiteres Ansteigen der Akademikerquote stattfindet, auch wenn diese noch bei weitem nicht an jene in NFU oder in börsennotierten Großkonzernen (Weber 2008) heranreicht.

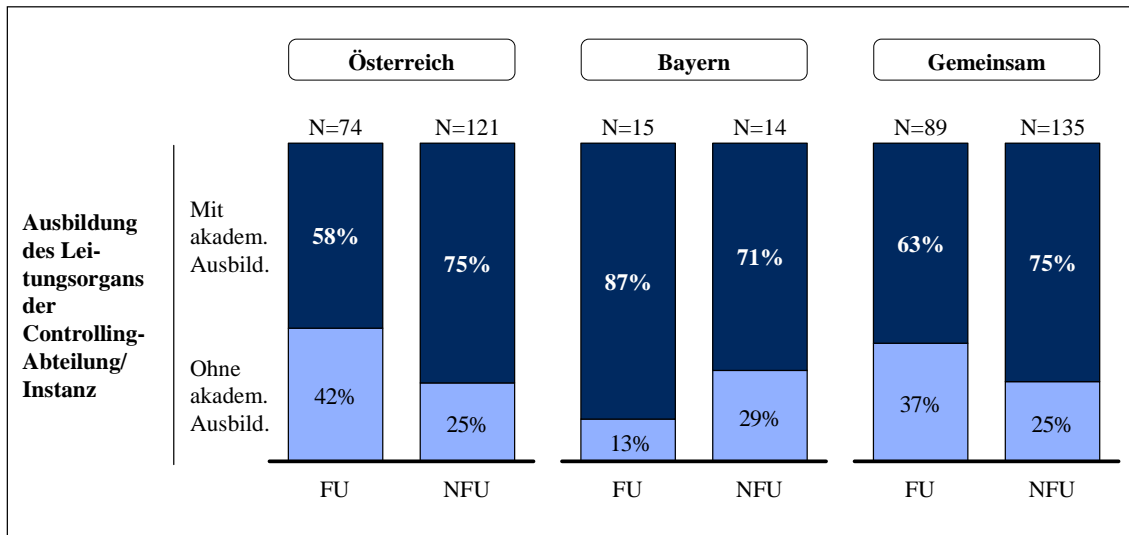


Abb. 8 - Ausbildung des Leitungsorgans der Controlling-Abteilung/Instanz

V. Synthese und Ausblick

Ziel dieses Beitrags war es, die FU-spezifische Ausgestaltung der Controllingorganisation zu analysieren. Hierfür wurden – aufbauend auf einer Befragung österreichischer und bayerischer Unternehmen – Unterschiede in der Controllingorganisation zwischen FU und NFU sowie FU-spezifische Kontextfaktoren betrachtet.

Antwortend auf die erste Forschungsfrage dieses Beitrags sind tatsächlich signifikante Unterschiede in der Organisation des Controllings zwischen FU und NFU festzustellen. Mittlere FU organisieren das Controlling häufiger extern durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer als mittlere NFU. Allgemein etablieren FU weniger eigenständige Controlling-Abteilungen/Instanzen und setzen bei der Leitung der Controlling-Stellen in geringerem Ausmaß auf Akademiker.

Als FU-spezifische Kontextfaktoren der Controllingorganisation konnten das Vorhandensein von Fremdmanagement im FU und in geringerem Ausmaß der Grad des Familieneinflusses eruiert werden: Der Einsatz von Fremdmanagement begünstigt die Einrichtung einer eigenständigen Controlling-Instanz. Hingegen höherer Familieneinfluss hindert tendenziell die Einrichtung einer eigenständigen Controlling-Stelle.

Vor dem Hintergrund der Agency- und Stewardship-Theorie und der gezeigten Forschungsergebnisse kann eine eigenständige Controlling-Instanz als Teil des Kontrollsystems des Unternehmens interpretiert werden: Die niedrigere Durchdringungsrate mit eigenständigen Controlling-Stellen in FU im Vergleich zu NFU kann hierbei als Beleg des herrschenden Vertrauensverhältnisses zwischen den Unternehmensmitgliedern im Sinne der Stewardship-Theorie gedeutet werden. Zudem spricht für diese Interpretation, dass bei den FU mit relativ hohem Familieneinfluss der Anteil mit eigener Controlling-Stelle noch niedriger ist als bei den FU mit mittlerem Familieneinfluss. Andererseits konnte gezeigt werden, dass das Vorhandensein von Fremdmanagement mit der Einrichtung eigenständiger Controlling-Stellen positiv korreliert ist. Dies kann wiederum als Indiz gewertet werden, dass ein Fremdmanager in FU tendenziell als Agent angesehen wird, zu dessen Kontrolle auch eine eigenständige Controlling-Abteilung dienen kann. Allerdings erscheint es wahrscheinlicher, dass ein Fremdmanager im Sinne des Ressourcenorientierten Ansatzes eine professionellere Ressourcenaus-

stattung des Unternehmens vorantreibt und die Einrichtung einer eigenständigen Controlling-Instanz als ein Aspekt der Professionalisierung fungiert. Für eine umfassende Beurteilung der Bedeutung eigenständiger Controlling-Instanzen in FU im Sinne der Agency- und Stewardship-Theorie wäre freilich eine Untersuchung der Beweggründe für die Einrichtung dieser interessant, was gleichsam ein potenziell lohnendes künftiges Forschungsfeld darstellt.

Die durch diese Studie erzielten Ergebnisse können auch unter Zuhilfenahme des in Kap. I vorgestellten *Three-Circle-Modells* illustriert werden: Solange die Überlappung zwischen den Subsystemen Family, Ownership und Business relativ hoch ist (einhergehend mit einem höheren Familieneinfluss und höherem SFI-Wert), besteht ein geringerer Bedarf an der Einrichtung von Kontroll- und/oder Koordinationsorganen wie einer eigenständigen Controlling-Abteilung. Verringert sich jedoch der Familieneinfluss und die drei Subsysteme weisen eine weniger hohe Überlappung auf, bedarf es höherer Anstrengungen, die Ziele und Interessen der Subsysteme zu koordinieren, was sich unter anderem in einer häufigeren Implementierung eigenständiger Controlling-Stellen niederschlägt.

Neben der möglichen Rolle der Controllingorganisation als Kontrollorgan konnte im Ländervergleich Österreich/Bayern festgestellt werden, dass der Kontextfaktor "Unternehmenstypus" und somit die Unterscheidung in FU und NFU für die Controllingorganisation in bayerischen Unternehmen weniger Bedeutung zu haben scheint als in österreichischen. Dies lässt sich am geringeren Unterschied zwischen FU und NFU bei der Implementierung eigenständiger Controlling-Instanzen und dem Einfluss des Grads des Familieneinflusses und des Vorhandenseins von Fremdmanagement auf diese festmachen. Zudem zeigte sich für Bayern ein deutlich höherer Anteil der Akademiker unter den Controllingleitern als in Österreich, was auch für die Rolle des Controllingleiters die allgemein geringere Akademikerquote in Österreich z. B. im Vergleich mit Deutschland bestätigt (Europäische Kommission 2009).

Da sich die Unternehmensgröße aus den in Kapitel IV dargestellten logistischen Regressionen jeweils als jener Kontextfaktor mit der stärksten Erklärungskraft für die Etablierung einer eigenständigen Controlling-Instanz herausgestellt hat, lässt sich die Implementierung einer eigenständigen Controlling-Instanz in Abhängigkeit der Unternehmensgröße (Definition gemäß Europäische Kommission 2003) des FU bzw. des NFU im deutschsprachigen Raum wie in Abb. 9 ersichtlich schematisch skizzieren. Insbesondere in mittleren FU kommt – wie in diesem Beitrag gezeigt werden konnte – noch häufiger externes Controlling durch den Steuerberater/Wirtschaftsprüfer zum Einsatz. Allgemein werden in Mittelunternehmen allerdings bereits vermehrt eigene Controlling-Instanzen eingerichtet, in FU gehemmt durch mittleren oder hohen Familieneinfluss. In Großunternehmen sind auch in der Gruppe der FU größtenteils eigenständige Controlling-Instanzen anzutreffen, wie bei den Ergebnissen für große FU im Vergleich zu mittleren FU gezeigt werden konnte. Begünstigt bzw. begleitet wird in dieser Unternehmensgröße die vermehrte Implementierung eigenständiger Controlling-Stellen durch den Rückzug der Familie aus der operativen Geschäftsführung (und damit die Verringerung des Familieneinflusses) und durch den verstärkten Einsatz von Fremdmanagern.

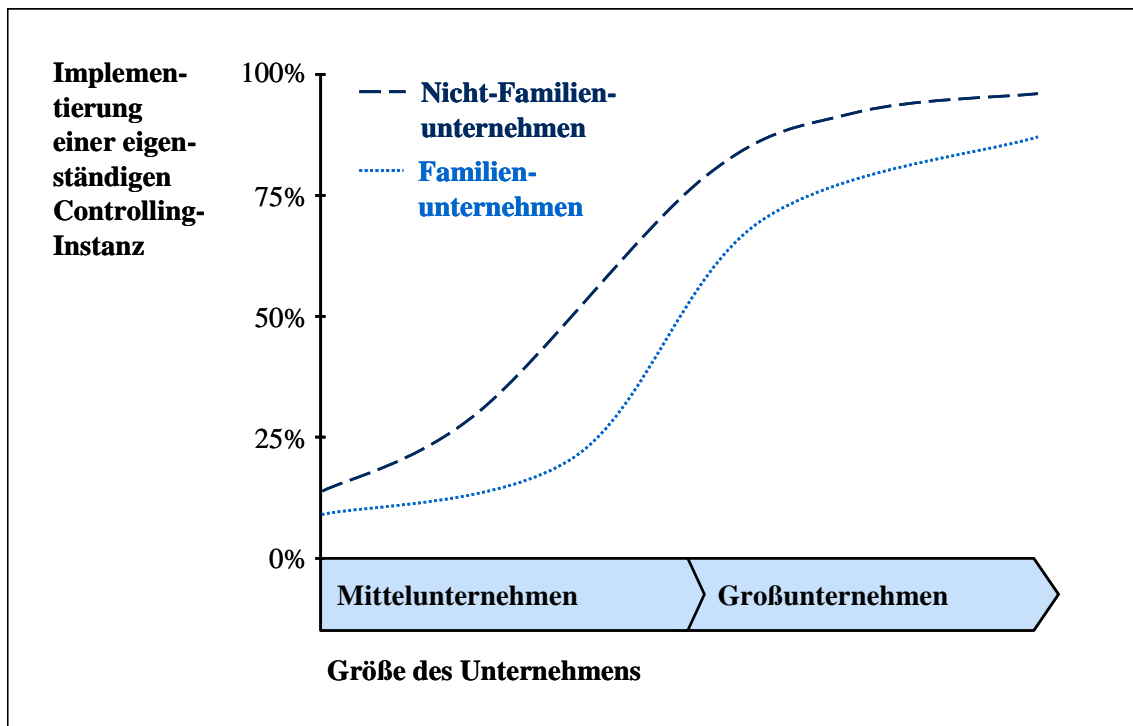


Abb. 9 - Implementierung einer eigenständigen Controlling-Instanz in Abhängigkeit der Unternehmensgröße in deutschsprachigen Unternehmen

Diese generische Zusammenfassung der Forschungsergebnisse dieses Beitrags anhand der Unternehmensgröße bedarf freilich einer intensiveren Validierung durch zukünftige Forschungsarbeiten. Dieser Beitrag konnte in einem ersten Schritt aufzeigen, dass beträchtliche Unterschiede zwischen FU und NFU in der Organisation des Controllings bestehen. Künftige Forschung sollte sich v. a. auf die Gründe für verschiedene Ausgestaltungsformen der Controllingorganisation in FU konzentrieren. Diese Beweggründe und die Rolle des Controllings als Vermittler zwischen Familien-, Eigentümer- und Unternehmensinteressen stellen wissenschaftlich potenziell lohnenswerte und für FU höchstrelevante Fragen dar.

Literatur

- Astrachan, J. H., Klein, S. B. und Smyrniotis, K. X. (2002): The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. In: Family Business Review, 15 (1), 45–58.*
- Astrachan, J. H. und Shanker, M. C. (2003): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. In: Family Business Review, 16 (3), 211–219.*
- Becker, W., Fischer, S., Staffel, M. und Ulrich, P. (2008a): Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen: Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, Bamberg: Deloitte Mittelstandsinstut an der Universität Bamberg.*
- Becker, W., Krämer, J., Staffel, M. und Ulrich, P. (2011): Chief Financial Officers (CFO) im Mittelstand: Aufgabengebiete, Rollenverständnis und organisatorische Gestaltung, Stuttgart: Kohlhammer.*
- Becker, W., Staffel, M. und Ulrich, P. (2008b): Unternehmensführung und Controlling im Mittelstand: Einflüsse von Unternehmensgröße und Leitungsstruktur, Bamberg: Deloitte Mittelstandsinstut an der Universität Bamberg.*
- Becker, W., Staffel, M. und Ulrich, P. (2010): Elemente von Controllingsystemen im Mittelstand: Empirische Analyse und Ableitung von Handlungsempfehlungen. In: Controlling, 22 (3), 195–203.*
- Berens, W., Pütthe, T. und Siemes, A. (2005): Ausgestaltung der Controllingsysteme im Mittelstand: Ergebnisse einer Untersuchung. In: Zeitschrift für Controlling & Management, 49 (3), 186–191.*
- Bergfeld, M.-M. H., Weber, F.-M. und Kraus, S. (2009): Innovationsverhalten und Performance in Familienunternehmen: Durch generationenübergreifende Innovation zum Großunternehmen. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 57 (1), 1–26.*
- Bhattacharya, U. und Ravikumar, B. (2004): From Cronies to Professionals: The Evolution of Family Firms. Veröffentlicht im Internet unter: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=306130, Abfrage: 19.08.2010.*
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H. und Pistrui, D. (2002): Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. In: Family Business Review, 15 (4), 337–350.*
- Block, J. und Jaskiewicz, P. (2007): The Impact of Non-Family Executives on Firm Value: Conclusions from the Jensen-Meckling Theory of the Firm. Veröffentlicht im Internet unter: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=947047, Abfrage: 17.08.2010.*
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D. und Astrachan, J. H. (2007): Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals. In: Family Business Review, 20 (4), 321–335.*

-
- Bortz, J. und Döring, N. (2006):* Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg: Springer.
- Bruns, W. J. und Waterhouse, J. H. (1975):* Budgetary Control and Organization Structure. In: *Journal of Accounting Research*, 13 (2), 177–203.
- Burns, T. und Stalker, J. (1961):* The Management of Innovation, London: Tavistock Publications.
- Cassia, L., Paleari, S. und Redondi, R. (2005):* Management Accounting Systems and Organisational Structure. In: *Small Business Economics*, 25 (4), 373–391.
- Chenhall, R. H. (2007):* Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research, in: Chapman, C. S., Hopwood, A. G. und Shields, M. D. (Hrsg.): *Handbook of Management Accounting Research: Volume 1*, Oxford: Elsevier, 163–205.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W. und Chang, E. P. C. (2007):* Are family managers agents or stewards?: An exploratory study in privately held family firms. In: *Journal of Business Research*, 60 (10), 1030–1038.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. und Sharma, P. (2003):* Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. In: *Family Business Review*, 16 (2), 89–107.
- Corbetta, G. und 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". In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28 (4), 355–362.
- Covin, T. J. (1994):* Perceptions of Family-owned Firms: The Impact of Gender and Educational Level. In: *Journal of Small Business Management*, 32 (3), 29–39.
- Dailey, R. C., Reuschling, T. E. und DeMong, R. F. (1977):* The Family Owned Business: Capital Funding. In: *American Journal of Small Business*, 2 (2), 30–39.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. und Donaldson, L. (1997):* Toward a Stewardship Theory of Management. In: *Academy of Management Review*, 22 (1), 20–47.
- Duller, C. (2008):* Einführung in die nichtparametrische Statistik mit SAS und R: Ein anwendungsorientiertes Lehr- und Arbeitsbuch, Heidelberg: Physica.
- Duller, C. (2010):* Differences in Management Accounting between family enterprises and non-family enterprises: A Statistical Approach. In: *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 3 (1), 89–96.
- Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B. und Mitter, C. (2011):* Corporate Governance and Management Accounting in Family Firms: Does Generation Matter? In: *International Journal of Business Research*, 10 (im Druck).
- Dunn, B. (1995):* Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations. In: *Family Business Review*, 8 (1), 17–28.
- Dyer, W. G. (1989):* Integrating Professional Management into a Family Owned Business. In: *Family Business Review*, 2 (3), 221–235.

-
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. und Sarathy, R. (2008): Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. In: Journal of Management Studies, 45 (1), 26–50.*
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. und Zellweger, T. (2010): Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences? In: Entrepreneurship: Theory and Practice, 34 (1), 1–21.*
- Eisenhardt, K. M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. In: Academy of Management Review, 14 (1), 57–74.*
- Europäische Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: Amtsblatt der Europäischen Kommission, 46 (20.05.2003), 36–41.*
- Europäische Kommission (2009): Key Data on Education in Europe 2009, Brüssel: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency.*
- Fahrmeir, L., Kneib, T. und Lang, S. (2009): Regression: Modelle, Methoden und Anwendungen, Heidelberg: Springer.*
- Feldbauer-Durstmüller, B. (2003): Strategisches Controlling in der Unternehmensnachfolge von Familienunternehmungen. In: Journal für Management und Entwicklung, 5 (1), 20–27.*
- Feldbauer-Durstmüller, B. und Haas, T. (2008): Controlling-Konzeption für kleine und mittlere Familienunternehmen, in: Feldbauer-Durstmüller, B., Pernsteiner, H., Rohatschek, R. und Tumpel, M. (Hrsg.): Familienunternehmen: Controlling, Finanzmanagement, Unternehmensrechnung und Wirtschaftsprüfung, Steuern, Wien: Linde, 107-136.*
- Feldbauer-Durstmüller, B. und Mühlböck, S. (2009): Konzeption des externen Controllings für Kleinst- und Kleinunternehmen (KKU), in: Lingnau, V. (Hrsg.): Mittelstandscontrolling 2009, Lohmar: Eul, 51–74.*
- Feldbauer-Durstmüller, B., Wimmer, B. und Duller, C. (2007): Controlling in österreichischen Familienunternehmen: dargestellt am Bundesland Oberösterreich. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 18 (4), 427–443.*
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A. und File, K. M. (1996): Passing on Strategic Vision. In: Journal of Small Business Management, 34 (3), 15–26.*
- Flacke, K. (2006): Controlling in mittelständischen Unternehmen: Ausgestaltung, Einflussfaktoren der Instrumentennutzung und Einfluss auf die Bankkommunikation, Münster: Dissertation.*
- Flören, R. H. (1998): The Significance of Family Business in the Netherlands. In: Family Business Review, 11 (2), 121–134.*
- Frey, U., Halter, F., Klein, S. B. und Zellweger, T. (2004): Family Business in Switzerland: Significance and Structure, in: Tomaselli, S. und Melin, L. (Hrsg.): Research Forum Proceedings: Family Firms in the Wind of Change, Kopenhagen: F.B.N. 15th World Conference, 73–89.*

-
- Friedl, B.* (2003): Controlling, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. und Lansberg, I.* (1997): Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Boston: Harvard Business Press.
- Gleich, R. und Temmel, P.* (2007): Organisation des Controlling: Impulse aus der Wissenschaft, in: Gleich, R. und Michel, U. (Hrsg.): Organisation des Controlling: Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven, Freiburg: Haufe, 13–32.
- Haas, T.* (2010): State-of-the-Art des Controllings in international tätigen Familienunternehmen: Systemtheoretische Konzeption & empirische Studie, zugleich Dissertation, Passau: Wissenschaftsverlag Richard Rothe.
- Habbershon, T. G. und Williams, M. L.* (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: Family Business Review, 12 (1), 1–25.
- Hack, A.* (2009): Sind Familienunternehmen anders?: Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79 (Special Issue 2), 1–29.
- Hahn, D.* (1994): Controlling in mittelständischen Familienunternehmungen, in: Hinterhuber, H. H., Rechenauer, O. und Stumpf, M. (Hrsg.): Die mittelständische Familienunternehmung: Die Integration der beiden Subsysteme Familie und Unternehmung in den 90er Jahren, Frankfurt am Main: Lang, 125–153.
- Heck, R. K. Z., Hoy, F., Poutziouris, P. Z. und Steier, L. P.* (2008): Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research. In: Journal of Small Business Management, 46 (3), 317–330.
- Hilse, H. und Wimmer, R.* (2001): Führung in Familienunternehmen: Zu Herausforderungen und Professionalisierungsbedarfen von Führungskräften in familiengeführten Betrieben. In: Zeitschrift für Organisation, 70 (1), 20–28.
- Hoffjan, A.* (2009): Internationales Controlling, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Horváth, P.* (2000): Der Consigliere: Der Controller im Familienunternehmen, in: Jeschke, D., Kirchdörfer, R. und Lorz, R. (Hrsg.): Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen: Festschrift für Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes, München: Beck, 23–34.
- Horváth, P.* (2008): Controlling, 11. Aufl., München: Vahlen.
- IFERA* (2003): Family Businesses Dominate: Families are the key players around the world, but prefer the backstage positions. In: Family Business Review, 16 (4), 235–239.
- Jensen, M. C. und Meckling, W. H.* (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics, 3 (4), 305–360.
- Kailer, N. und Weiß, G.* (2005): Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Familienunternehmen in Oberösterreich: Hemmende und fördernde Faktoren, Unterstüt-

- zungsbedarfe und Gestaltungsmöglichkeiten, in: Schauer, R., Kailer, N. und Feldbauer-Durstmüller, B. (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen: Probleme der Unternehmensnachfolge, Linz: Trauner, 9–115.
- Kieser, A.* (2006): Der Situative Ansatz, in: Kieser, A. und Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart: Kohlhammer, 6. Aufl., 215–245.
- Klein, S. B.* (2000): Family Business in Germany: Significance and Structure. In: Family Business Review, 13 (3), 157–181.
- Klein, S. B.* (2003): Family Business Research in German Publications 1990-2000, Fontainebleau: INSEAD Working Paper Series.
- Klein, S. B.* (2005): Beiräte in Familienunternehmen: Zwischen Beratung und Kontrolle. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 53 (3), 185–207.
- Klein, S. B.* (2008): Corporate Governance in Familienunternehmen. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 56 (1-2), 18–35.
- Klein, S. B.* (2010): Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen, 3. Aufl., Lohmar: Eul.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H. und Smyrnios, K. X.* (2005): The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. In: Entrepreneurship: Theory and Practice, 29 (3), 321–339.
- Kosmider, A.* (1994): Controlling im Mittelstand: Eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kraus, S., Harms, R. und Fink, M.* (2011): Family firm research: sketching a research field. In: International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 13 (1), 32-47.
- Kunz, C.* (2010): Ressortzuständigkeiten des Finanzvorstandes von DAX- und MDax-Konzernen. In: Zeitschrift für Controlling & Management, 54 (Sonderheft 2), 47–53.
- Küpper, H.-U.* (2008): Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lanz, R.* (1992): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, 3. Aufl., Bern: Paul Haupt.
- Lawrence, P. R. und Lorsch, J. W.* (1967): Organization and environment: Managing differentiation and integration, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Le Breton-Miller, I. und Miller, D.* (2009): Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. In: Entrepreneurship: Theory and Practice, 33 (6), 1169–1191.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. und Steier, L. P.* (2004): Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. In: Entrepreneurship: Theory and Practice, 28 (4), 305–328.

-
- Legenhausen, C.* (1998): Controllinginstrumente für den Mittelstand, Wiesbaden: Gabler.
- Lin, S.-h. und Hu, S.-y.* (2007): A Family Manager or Professional Management?: The Choice of a CEO and Its Impact on Performance. In: Corporate Governance: An International Review, 15 (6), 1348–1362.
- Luthans, F. und Stewart, T. I.* (1977): A General Contingency Theory of Management. In: Academy of Management Review, 2 (2), 181–195.
- Lutz, E., Schraml, S. und Achleitner, A.-K.* (2010): Loss of Control vs. Risk Reduction: Decision Factors for Hiring Non-Family CFOs in Family Firms. Veröffentlicht im Internet unter: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1653280, Abfrage: 11.01.2011.
- Mahoney, J.* (1995): The Management of Resources and the Resource of Management. In: Journal of Business Research, 33 (2), 91–101.
- Märk, S., Kraus, S. und Peters, M.* (2010): Der Einfluss der Familie auf den Unternehmer: Eine qualitativ-empirische Untersuchung von Familienunternehmen auf Basis der Stewardship-Theorie. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 58 (1), 31–59.
- May, P., Redlefsen, M. und Knappe, C.* (2005): Fremdmanagement in Familienunternehmen: Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, Bonn: INTES.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. und Avila, R. A.* (1997): Correlates of Success in Family Business Transitions. In: Journal of Business Venturing, 12 (5), 385–401.
- Neubauer, H.* (2003): The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. In: Family Business Review, 16 (4), 269–281.
- Niedermayr, R.* (1994): Entwicklungsstand des Controlling: System, Kontext und Effizienz, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Ossadnik, W., Barklage, D. und van Lengerich, E.* (2004): Controlling im Mittelstand: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Controlling, 16 (11), 621–630.
- Penrose, E. G.* (1959): The Theory of the Growth of the Firm, New York: John Wiley.
- Rautenstrauch, T. und Müller, C.* (2005): Verständnis und Organisation des Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 16 (2), 189–209.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F. und Holt, D. T.* (2008): Examining the Link Between "Familiness" and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? In: Entrepreneurship: Theory and Practice, 32 (6), 1089–1109.
- Salvato, C. und Moores, K.* (2010): Research on Accounting in Family Firms: Past Accomplishments and Future Challenges. In: Family Business Review, 23 (3), 193–215.

-
- Schachner, M., Speckbacher, G. und Wentges, P. (2006):* Steuerung mittelständischer Unternehmen: Größeneffekte und Einfluss der Eigentums- und Führungsstruktur. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76 (6), 589–614.
- Schäfer-Kunz, J. (2006):* Controlling in Familienunternehmen: Zwischen Intuition und Navigation, in: Böllhoff, C., Krüger, W. und Berni, M. (Hrsg.): Spitzenleistungen in Familienunternehmen: Ein Managementhandbuch, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 85–100.
- Schraml, S. C. (2010):* Finanzierung von Familienunternehmen: Eine Analyse spezifischer Determinanten des Entscheidungsverhaltens, zugleich Dissertation, Wiesbaden: Gabler.
- Schröder, E. F. (1998):* Controlling: Unternehmenssteuerung im Familienunternehmen, in: Hennerkes, B.-H. und Kirchdörfer, R. (Hrsg.): Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften, Köln: Heymanns, 2. Aufl., 231–286.
- Schultzendorff, D. von (1984):* Fremdmanager in Familienunternehmen: Eine empirische Analyse, zugleich Dissertation, Konstanz: Maus.
- Schweinsberg, K. und Koenen, L. M. (2010):* Fremdmanagement in Familienunternehmen: Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, Bonn: INTES.
- Shanker, M. C. und Astrachan, J. H. (1996):* Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics. In: Family Business Review, 9 (2), 107–123.
- Sharma, P. (2004):* An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. In: Family Business Review, 17 (1), 1–36.
- Sirmon, D. G. und Hitt, M. A. (2003):* Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. In: Entrepreneurship: Theory and Practice, 27 (4), 339–358.
- Vallejo, M. C. (2009):* The Effects of Commitment of Non-Family Employees of Family Firms from the Perspective of Stewardship Theory. In: Journal of Business Ethics, 87 (3), 379–390.
- Weber, J. (2008):* Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX-30-Unternehmen, Weinheim: WILEY-VCH.
- Weber, J., Hirsch, B., Rambusch, R., Schlüter, H., Sill, F. und Spatz, A. (2006):* Controlling 2006: Stand und Perspektiven, Vallendar: ICV.
- Weber, J. und Schäffer, U. (2008):* Einführung in das Controlling, 12. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wernerfeldt, B. (1984):* A Resource-Based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, 5 (2), 171–180.
- Winter, M., Fitzgerald, M. A., Heck, R. K. Z., Haynes, G. W. und Danes, S. M. (1998):* Revisiting the Study of Family Businesses: Methodological Challenges, Dilemmas, and Alternative Approaches. In: Family Business Review, 11 (3), 239–252.

Witt, P. (2008): Corporate Governance in Familienunternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 78 (Special Issue 2), 1–19.

Zellweger, T. (2007): Time Horizon, Costs of Equity Capital, and Generic Investment Strategies of Firms. In: Family Business Review, 20 (1), 1–15.