

Familienunternehmen vs. Nicht-Familienunternehmen:

Differenzen, Erklärungsmuster, deren Validierung und
Implikationen für die Ausgestaltung des Controllings

Vortrag im Rahmen der
3. Controlling-Mittelstands-Konferenz
8. Mai 2009

Dr. Andreas Jonen
CMK KL 2009

Zielsetzung und Motivation

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Implikationen
Controlling

6. Fazit

- **Zielsetzung:**

Vorschläge zur Ausgestaltung des Controllings bei
Familienunternehmen (FU)

→ Basis: Unterschiedliche Controllerrollen

→ Integration: Bisherige empirische Ergebnisse

- **Motivation:**

– Große Bedeutung von Familienunternehmen für
Volkswirtschaften

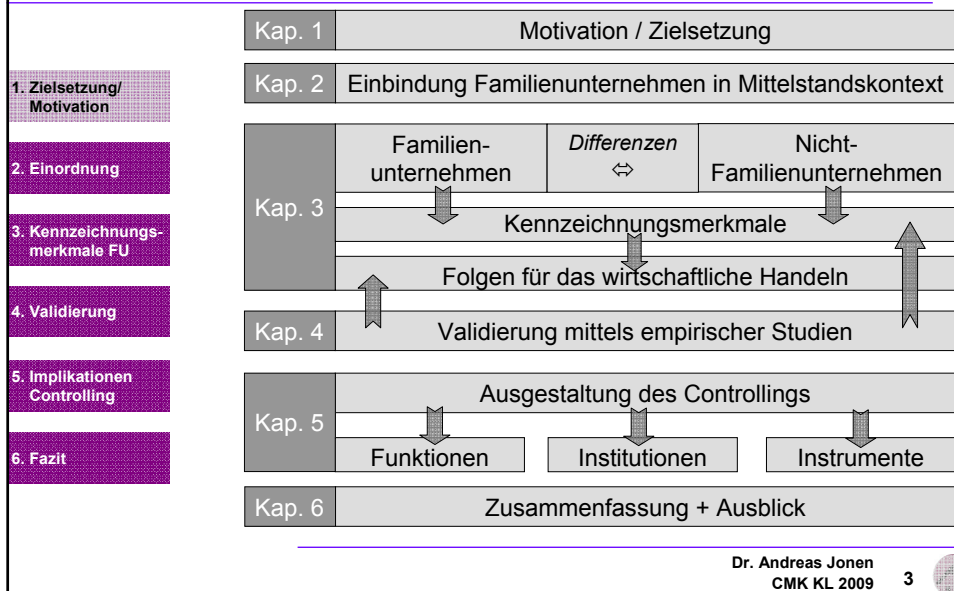
– Besonderer Erfolg und Risikofaktoren werden häufig
einzeln herausgestellt (z.B. Nachfolgeregelung)

→ Gesamtheitliche / controllingfokussierte Darstellung und
empirische Validierung der Stärken und Schwächen bisher
nicht vorhanden

Dr. Andreas Jonen
CMK KL 2009

2

Gliederung



Einordnung von Familienunternehmen in die Mittelstandsforschung

1. Zielsetzung/ Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungsmerkmale FU

4. Validierung

5. Implikationen Controlling

6. Fazit

- **Quantitative Definition mittelständischer Unternehmen:**
 - Umsatz
 - Mitarbeiterzahl
- **Qualitative Definition mittelständischer Unternehmen:**
 - Einheit von Eigentum und Leitung*
 - Annahme: Eigentümergeführtheit wesentlicher Einflussfaktor für Zielsetzung und daraus abgeleiteter Aufbau- und Ablauforganisation

Wichtigstes Kennzeichnungsmerkmal für Familienunternehmen

Hier: Dualer Definitionsansatz

* IFM BONN (2009): Definition Familienunternehmen im engeren Sinn und SCHACHNER, M. / SPECKBACHER, G. / WENTGES, P. (2006): Steuerung mittelständischer Unternehmen: Größeneffekte und Einfluß der Eigentums- und Führungsstruktur

Dr. Andreas Jonen
CMK KL 2009 4

Controllingrelevante Differenzen und deren Folgen (1)

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Implikationen
Controlling

6. Fazit

(1) Personenzentriertheit: Konzentration auf Gründer / Nachfolger

- Intuitive Entscheidungen
- Verzicht auf strategische / formelle Planung
- Zentrale Organisation
- Keine hohe Relevanz von Entscheidungsunterstützung durch Controlling

(2) Unabhängigkeitsstreben: Machtübergabe wird mit Kontrollverlust verbunden

- Fehlende Kapitalbasis für Wachstumssprünge
- Organisches Wachstum, Vermeidung kapitalintensiver Strategien
- Besondere Bedeutung der Liquiditätssteuerung

Controllingrelevante Differenzen und deren Folgen (2)

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Implikationen
Controlling

6. Fazit

(3) Einbezug von Familienzielen in Unternehmensstrategie

- Geringere Risikobereitschaft, da Erhalt des Unternehmens besondere Bedeutung hat
- Statt kurzfristiger Gewinne haben langfristige Erträge besondere Relevanz
- Hohe Bedeutung von stakeholderorientierten Zielen gleichberechtigt zu finanziellen Zielgrößen
- Einbezug multidimensionaler Ziele

Weitere wesentliche Kennzeichnungsmerkmale:

- Starkes Beziehungsgeflecht (Mitarbeiter, Kunden)
- Ausgeprägte Unternehmenskultur
- Starker Produktbezug
- Keine Trennung von Beruf und Familie

Verwendete Untersuchungen

	Autor	Jahr	Anzahl	Unternehmensart	Region	Definition Familienunternehmen	Rücklaufquote	Untersuchungsbereich
1. Zielsetzung/ Motivation	Coleman/ Carsky	1993 – 1995	FU: 3.774, NFU: 863	Privat- unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiter	USA	Unternehmen zu mindestens 50% im Besitz einer Familie	k. A.	Finanzierungs- verhalten von Unternehmen
2. Einordnung	Cromie/ Stephenson/ Monteith	1995	382	Fertigung, Dienstleistung und Handel	Nord- irland	(1) Eigentum (2) Kontrolle (3) Führung	31,7%	Management in Familienunterneh- men
3. Kennzeichnungs- merkmale FU	Dunn	1995	15	Produzierend/ Dienstleistung	Schot- tland	Teilnehmer an Workshops zu Familienunternehmen.	-	Haupt- unterschiede FU ↔ NFU
4. Validierung	Schachner/ Speck- bacher/ Wentges	2006	1501	KM	Oster- reich/ süddeut- scher Raum	(1) Eigentum (2) Führung	14%	Steuerung in Familien- unternehmen
5. Implikationen Controlling	Feldbauer- Durstmüller/ Wimmer/ Duller	2007	236	mehr als 50 Mitarbeiter	Ober- österreich	Familie hat Mehrheitsbeteiligung, Mitglied in den Organen	20%	Ausgestaltung Controlling bei Familien- unternehmen
6. Fazit	Miller/ Le Breton-Miller/ Scholnick	2008	1500	Business to Business mit weniger als 100 Mitarbeitern	Kanada	Unternehmen ist vollständig im Besitz einer Familie.	46%	Verantwortungs- übernahme durch Unternehmen

Dr. Andreas Jonen
CMK KL 2009 7

Validierte controllingrelevante Folgen

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. Zielsetzung/
Motivation | <ul style="list-style-type: none"> • Funktion: <ul style="list-style-type: none"> – Controllingfunktionen nicht im Mittelpunkt – Geringe Delegation von Führungsaufgaben – Shareholder Value hat geringe Relevanz – Einbezug von Familien- / Stakeholderzielen in Analyse • Institution: <ul style="list-style-type: none"> Keine eigenständige Controllingabteilung • Instrumente: <ul style="list-style-type: none"> – Wenig Instrumente zur Umsetzung von Strategien – Liquiditätssteuerung hat besondere Relevanz – Geringe Verwendung von Shareholder-Value-orientierten Instrumenten – Kennzahlen müssten nicht-monetäre Familienziele abbilden – Amortisationszeit bei Investitionen langfristig |
| 2. Einordnung | |
| 3. Kennzeichnungs-
merkmale FU | |
| 4. Validierung | |
| 5. Implikationen
Controlling | |
| 6. Fazit | |

Dr. Andreas Jonen
CMK KL 2009 8

Funktionale Ausgestaltung (1)

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Implikationen
Controlling

6. Fazit

- **Breites Spektrum von Familienunternehmen:**
 - „Führung von FU – zwischen Familien- und Fremdmanagement“
 - „Mitarbeiterführung in FU – zwischen Patriarchat und Mitarbeiterbeteiligung“
 - „Wachstum von FU – zwischen organischen Wachstum und aktiver Akquisition“
 - „Planung und Organisation in FU – zwischen Transparenz und Küchenkabinett“
- **Konsequenz:** Festsetzung der Controllerrolle auf Basis von spezifischen Ausgestaltungsmerkmalen
- **Eingangsgrößen:**
 - Betriebswirtschaftliches Wissen bei Eigentümerfamilie
 - Vertrauen in, bzw. persönliche Beziehung zu Controller

* Böllhoff, C. / Krüger, W. / Berni, M. (Hrsg.): Spitzenleistungen in Familienunternehmen – Ein Managementhandbuch, Stuttgart 2006.

Dr. Andreas Jonen
CMK KL 2009 9

Funktionale Ausgestaltung (2)

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

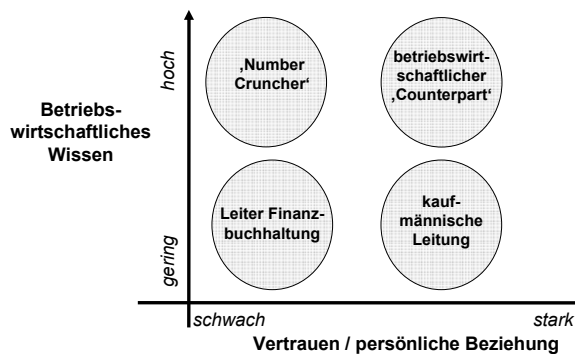
4. Validierung

5. Implikationen
Controlling

6. Fazit

- **Ausgangsgrößen:**
 - Handlungsspielraum des Controllers
 - Intensität des Zusammenwirkens Controller und Familienmitglieder

- **Controllertypen:**



Dr. Andreas Jonen
CMK KL 2009 10

Institutionale Ausgestaltung

- 1. Zielsetzung/
Motivation
- 2. Einordnung
- 3. Kennzeichnungs-
merkmale FU
- 4. Validierung
- 5. Implikationen
Controlling
- 6. Fazit

- **Institutionalisierungsmöglichkeiten:**
 - Eigenständige Controllingabteilung
 - Übernahme der Controllingfunktion durch andere Abteilung (z.B. Finanzbuchhaltung / Rechnungswesen) als Teilaufgabenbereich
 - Anordnung als Teilfunktion der Geschäftsführung
 - Externer Berater (Steuerberater / Beratungsunternehmen) übernimmt Controllingfunktion im Rahmen einer Dienstleistung

Controller-typen	Institutionalisierung	Eigenständige Controlling-abteilung	Teilaufgabenbereich Fibu oder Rewe	Teil der Geschäftsführung	Externe Berater
Leiter Finanzbuchhaltung			X		
Kaufmännische Leitung				X	
Betriebswirtschaftlicher ‚Counterpart‘		X		X	X
‚Number Cruncher‘		X	X		X

Instrumentelle Ausgestaltung

- 1. Zielsetzung/
Motivation
- 2. Einordnung
- 3. Kennzeichnungs-
merkmale FU
- 4. Validierung
- 5. Implikationen
Controlling
- 6. Fazit

- **Leiter Finanzbuchhaltung:**
 - Hauptsächlich operative Instrumente mit Anknüpfung an buchhalterische Zahlen
 - Strategisch höchstens im Bereich von Kennzahlensystemen wie der BSC bei der operativen Umsetzung
- **Kaufmännische Leitung / betriebswirtschaftlicher ‚Counterpart‘:**
 - Gesamtes Spektrum der Instrumente
- **‚Number Cruncher‘:**
 - Instrumente zur Lösung quantitativer Analysen
 - Punktueller Einsatzcharakter
 - Instrumente mit Zielsetzung der strategischen Entscheidungsunterstützung

Hauptergebnisse und Forschungsbedarf

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Implikationen
Controlling

6. Fazit

- Familienunternehmen wesentlicher Bestandteil mittelständischer Unternehmen
- wichtigste Differenzierungsmerkmale: Personenzentriertheit, Unabhängigkeitsstreben, Einbezug Familienziele in Strategie
- Folge für Controlling: besondere Aufgabenfelder, rudimentäre Ausgestaltung, unterschiedliche Controllerrollen
- Forschungsbedarf:
 - Festlegen einer einheitlichen Definition für Familienunternehmen
 - Validierung der Controllerrollen in der Unternehmenspraxis
 - Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und intensivem Controlling

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Implikationen
Controlling

6. Fazit

Vielen Dank für Ihr Interesse!

Fragen?

Anhang: Instrumentelle Ausgestaltung

- 1. Zielsetzung/Motivation
- 2. Einordnung
- 3. Kennzeichnungsmerkmale FU
- 4. Validierung
- 5. Implikationen Controlling
- 6. Fazit

Controllertyp	Verwendete Instrumente																														
	Strategische Controlling-Instrumente														Operative Controlling-Instrumente																
	Kennzahlensysteme	Investitionsrechenverfahren	Konkurrenzanalyse	Stärken-/Schwächenanalyse	ABC-Analyse	Brechenstrukturanalyse	Benchmarking	Produktlebenszyklusanalyse	Nutzenorientierte Analyse	Portfolio-Technik	Szenario-Technik	Erfindungskurvenanalyse	Wertkettenanalyse	BSC	Sensitivitätsanalyse	GAP-Analyse	Shareholder Value Analyse	PIMS-Modell	Reifegradmodelle	Umsatz-/Absatzplanung	Personalplanung	Liquiditätsplanung	kaulaborische Erfolgsplanung	Produktionsplanung	Produktionsprogrammplanung	Bilanz-, Erfolgs- und Steuerplanung	Beschaffungsplanung	Planbilanz	Lagerplanung	F&E-Planung	Sonstige Teilpläne
Leiter	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Finanzbuchhaltung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Kaufmännische Leitung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Betriebswirtsch. Counterpart	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
'Number Cruncher'	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
empirische Untersuchung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

●: Instrument wird intensiv von Controllern verwendet
 ○: Instrument wird nur teilweise durch den Controlling-Verantwortlichen verwendet und bildet nicht Schwerpunkt seiner Arbeit
 ○: Instrument wird nicht durch den Controlling-Verantwortlichen eingesetzt

Empirische Untersuchung aus: Feldbauer-Durstmüller/Wimmer/Duller (2007): Controlling in österreichischen Familienunternehmen – dargestellt am Bundesland Oberösterreich. In: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung, 17 (2007), S. 427 – 443.

Dr. Andreas Jonen
 CMK KL 2009 15