



DAS RÜCKGRAT DER WIRTSCHAFT

Controlling in Familienunternehmen im internationalen Vergleich

Von Wolfgang Becker und Patrick Ulrich

Der unternehmerische Leitsatz: „Wir machen das, weil wir es schon immer so gemacht haben!“ gilt in vielen Familienunternehmen längst nicht mehr. Moderne Controllinginstrumente finden Anwendung, allerdings wurden diese ursprünglich meist für Großunternehmen konzipiert und lassen sich nicht automatisch auf kleinere Betriebe übertragen. Eine Forschungsoperation zwischen der Universität Bamberg, der Universität Linz und weiteren Partnern will Abhilfe schaffen – und auf adäquate Controllingmethoden hinweisen.

Das Controlling hat sich mittlerweile als eigenständige Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre etabliert. Ausgehend von seinen Wurzeln im betrieblichen Rechnungswesen stellt das Controlling im deutschen Verständnis – zumindest aus Forschungsperspektive – heutzutage nicht nur operative Fragen, sondern zunehmend auch strategische Probleme in den Vordergrund, die sich mit der optimalen und zielgerichteten Ausrichtung von Unternehmen befassen.

Immer stärker werden in der Controllingforschung die Zwecke des unternehmerischen Han-

delns beleuchtet. Diese liegen je nach Sichtweise in der Gewinnerzielung, der Unternehmenswertsteigerung, der Befriedigung der Interessen von Anteilseignern (Shareholder) oder auch sonstiger Anspruchsgruppen des Unternehmens (Stakeholder).

Während die deutsche Forschung zum Controlling in Großunternehmen sehr weit fortgeschritten ist, kann Ähnliches für weitere Betriebstypen wie mittelständische Unternehmen, öffentliche Betriebe und Familienunternehmen nicht konstatiert werden. Analog zu diesem Befund liegen auch aus praktischer Perspektive nur wenige für Fami-

lienunternehmen geeignete Controllinglösungen vor. Meist handelt es sich um vereinfachte Lösungen aus größeren Unternehmen, die reduziert und geringfügig modifiziert wurden. Es zeigt sich, dass eine derartige Vorgehensweise nicht zielführend ist. Entweder sind die Lösungen noch immer zu wenig pragmatisch und anwenderfreundlich, oder aber sie sind zu vereinfacht. Aus diesem Grund sind weitere, direkt auf Familienunternehmen bezogene Forschungsarbeiten zum Controlling notwendig, auf deren Basis letztlich fundierte Empfehlungen abgeleitet werden können.

Aufgabengebiete des Controlling

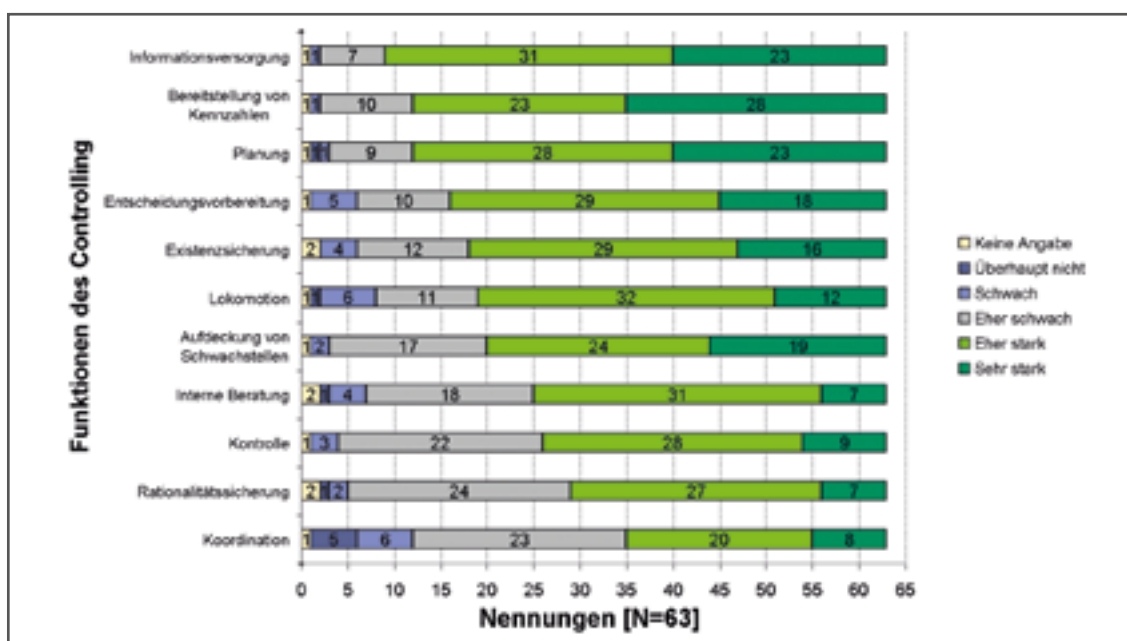
Während sich die Controllingforschung anfangs der Debatte um die Zweckorientierung des betrieblichen Handelns entziehen konnte, liegt der Fokus der letzten Jahre stark auf konzeptionellen Themenstellungen: Was ist Controlling, warum existiert es und wem dient es letztendlich? Für die Unternehmenspraxis lassen sich fünf hauptsächliche Aufgabengebiete identifizieren:

- Berichts- und Beratungsaufgaben: Konzeption und Administration von Controlling-Informationssystemen zur Sicherstellung bedarfsgerechter Informationen sowie der betriebswirtschaftlichen Beratung von Führungskräften

- Management-Rechnungsaufgaben: Aufbau, Abstimmung, Nutzung und Pflege des Finanz- und Rechnungswesens sowie dessen instrumentelle Weiterentwicklung
- Gestaltungsaufgaben: Strukturierung und Standardisierung von Prozessen und Projekten im Sinne der Wertschöpfungszielsetzung
- Zielbildungs- und Planungsaufgaben: Anregung und Unterstützung von Zielbildungsprozessen sowie der resultierenden Planung zur Vorbereitung von Entscheidungen im Sinne einer systematisch-methodischen Lösung von Zukunftsproblemen
- Steuerungs- und Kontrollaufgaben: Umsetzung von Planungs- in Handlungsgrößen beziehungsweise deren Vorgabe sowie Aufbau, Abstimmung und Anwendung von Überwachungsmechanismen

Controlling bedeutet nicht nur Kontrolle

Die deutsche Forschung zum Controlling in Familienunternehmen zeigt die bereits skizzierte Unterentwicklung, die sich auch für andere Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre nachvollziehen lässt. Zum einen ist die große Bedeutung der Familienunternehmen für die deutsche Volkswirtschaft zu konstatieren. Zum anderen ist eine deutliche Unterrepräsentanz dieses Betriebstyps in der For-



Ergebnisse einer Fragebogenaktion mit 63 Unternehmen Controllingfunktionen, Wissen schafft Wert!

Sortierung: Summe Sehr stark + Stark in absteigender Reihenfolge, © 2009 by WBecker



schung und auch der öffentlichen Wahrnehmung festzustellen.

Die vorliegenden Studien zum Controlling in Familienunternehmen zeigen zudem, dass das Controlling noch nicht sämtliche der oben genannten Aufgabengebiete in vollem Umfang erfüllt. Insbesondere strategische, auf die Zukunft ausgerichtete Aspekte kommen häufig zu kurz.

Der Bamberger Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Controlling sowie das an den Lehrstuhl angeschlossene Deloitte Mittelstandsinstitut befassen sich seit Längerem mit den Erfolgsfaktoren von kleineren und mittleren Betrieben, des Mittelstandes und von Familienunternehmen. Seit dem Jahr 2008 wurden mehrere empirische Forschungsprojekte zum Themenbereich „Unternehmensführung und Controlling“ durchgeführt, unter anderem Fragebogenaktionen sowie persönliche Tiefeninterviews mit Eigentümern und Managern aus Familienunternehmen. Es zeigte sich, dass sich das Controlling in Familienunternehmen entgegen der Literaturmeinung als Instrument der Planung und Steuerung durchgesetzt hat. Dies geht über das

tradierte Verständnis des Controlling als Kontrolle hinaus, das Familienunternehmen in der Literatur zugesprochen wird. Gleichwohl zeigen sich Nachholbedarfe vor allem in strategischen Bereichen.

Internationale Kooperation und aktuelles Forschungsprojekt

Vor dem geschilderten Hintergrund haben sich – ausgehend vom Institut für Controlling und Consulting der Johannes-Kepler-Universität Linz – mehrere Institute und Lehrstühle in Deutschland und Österreich zu einer länderübergreifenden Forschungsoperation zusammengefunden. Die Aktivitäten werden unter dem gemeinsamen Oberthema „Status Quo des Controlling im internationalen Vergleich“ zusammengefasst.

Den Anfangspunkt der internationalen Aktivitäten setzte ein Forschungsprojekt der Universität Linz unter der Leitung von Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller. Sie und ihr Team untersuchten auf Grundlage einer Fragebogenerhebung den Status Quo des Controlling in Familienunternehmen in Oberösterreich. Den zweiten Schritt der Erhebung stellte die Ausweitung der Aktivitäten auf Fami-



The backbone of the economy

An international comparison of controlling methods in family-run enterprises

The entrepreneurial motto, „We do it like this, because this is how we’ve always done it!“ has long ceased to apply to many family-run enterprises. Modern controlling instruments are being implemented, but oftentimes these were designed for large-scale enterprises and cannot automatically be applied to smaller operations. A joint research project involving the University of Bamberg, the University of Linz and other partners wants to remedy this – and to provide reference to adequate controlling methods.

lienunternehmen im gesamten österreichischen Raum dar. Im April 2009 fanden erste Gespräche mit verschiedenen möglichen Partnern in Deutschland statt, um die Aktivitäten von Österreich nach Deutschland auszudehnen und so einen internationalen Vergleich zu ermöglichen.

Letztlich konnten Kooperationspartner aus Bamberg, Berlin, Kaiserslautern und Osnabrück für die gemeinsame Aktion gewonnen werden. Als Grundlage wurde ein einheitlicher Forschungsfragebogen entworfen, der auch schon in Österreich zum Einsatz gekommen war. Der Bamberger Lehrstuhl für Unternehmensführung und Controlling koordinierte die Aktion für die Regionen Baden-Württemberg und Bayern. Hier wurde der gemeinsame Fragebogen an insgesamt 5.000 Unternehmen ab einer Unternehmensgröße von 50 Mitarbeitern versendet, wobei ein Rücklauf auswertbarer Fragebögen von 183 zu verzeichnen war. Insgesamt konnte in der Gesamtkaktion ein Rücklauf von über 1.000 verwertbaren Fragebögen notiert werden. Die Erhebungsphase des Projekts „Status Quo des Controlling im internationalen Vergleich“ ist in der ersten Phase zunächst abgeschlossen.

Ausweitung der Aktivitäten

Auf Basis der Fragebogenaktion sind Teilnahmen an internationalen deutsch- und englischsprachigen Forschungskonferenzen geplant. Auch gemeinschaftliche Publikationen in international referierten Journals sind in Vorbereitung. Einen zusätzlichen Aspekt im Rahmen des Wissenstransfers stellt die Übernahme der Erkenntnisse des Forschungsprojekts in die Lehre da. Auf diese Art können die Erkenntnisse Studierenden und somit indirekt Familienunternehmen zugutekommen.

In ersten Vorgesprächen mit den Kooperationspartnern und weiteren externen Stellen zeichneten sich bereits mehrere Tendenzen zur Ausweitung bisheriger Aktivitäten ab. So wurde eine zweigleisige Vorgehensweise beschlossen: Zum einen soll die multilaterale und bilaterale Kooperation zwischen den teilnehmenden Projektpartnern in Deutschland und Österreich vertieft werden. Als Beispiele wurden gemeinsame Doktorandenseminare sowie Lehr- und Forschungsk Kooperationen in Bereichen diskutiert, die über das Controlling in international

tätigen Familienunternehmen hinausgehen.

Zum anderen ist an eine Ausweitung der Aktivitäten auf einen Teil des europäischen Raums oder auf die gesamte Europäische Union zu denken. In beinahe allen europäischen Ländern erwirtschaften Familienunternehmen einen Großteil der volkswirtschaftlichen Gesamtleistung. Ebenso wie in Deutschland und Österreich liegen auch hier nur wenige Befunde zur Unternehmensführung im Allgemeinen und dem Controlling im Speziellen vor.

Gut geführte Familienunternehmen können vor dem Hintergrund der Turbulenzen auf den internationalen Finanzmärkten meist ruhiger agieren, da sie langfristig orientiert sind und somit als stabilisierender Faktor einer Volkswirtschaft agieren. Es könnte sich lohnen, in einem großen internationalen EU-Projekt den Spezifika des Controlling in Familienunternehmen im europäischen Raum nachzugehen. Eventuell erhielte man so auch Hinweise zur Reformierung angeschlagener Volkswirtschaften.



Weitere Informationen:

[www.uni-bamberg.de/ufc/
forschung/forschungsprojekte](http://www.uni-bamberg.de/ufc/forschung/forschungsprojekte)

