Kennzahlen in Familienunternehmen

Von Patrick Ulrich / Robert Rieg

Problem Familienunternehmen (FU) sind aufgrund der langfristigen Orientierung sowie vieler (welt)bekannter Marken für die deutsche Volkswirtschaft sehr wichtig. Das Controlling und die Nutzung von Kennzahlen in diesen Unternehmen wurden jedoch noch nicht umfassend untersucht (vgl. Wiesehahn/Görres 2018).

Ziel Der Beitrag möchte Erklärungsbeiträge und Handlungsempfehlungen zur Nutzung cash- und mitarbeiterorientierter Kennzahlen in Familienunternehmen geben, da diese bisher weniger als markt- und wertorientierte Kennzahlen diskutiert werden.

Methode Theoretische Argumentation und empirische Erhebung

Beschreibung Die Literatur postuliert, dass Controlling in Familienunternehmen anders funktioniert als in Nicht-Familienunternehmen (vgl. Ulrich 2014). Bezogen auf Kennzahlen findet sich sowohl die Meinung, dass Familienunternehmen mehr nicht-finanzielle Kennzahlen verwenden, da sie nachhaltiger und stakeholderorientierter sind, als auch die Meinung, dass sie insgesamt weniger tun, da sie weniger „professionell" sind.

Für die Unterstützung wurden die Levers of Control nach Simons (2013) genutzt. Danach kann es sein, dass Familienunternehmen mehr Werte (Beliefs) nutzen als Kennzahlen im engeren Sinne (vgl. Abb. 1).

Zu diesem Themenbereich wurde im 3. Quartal 2017 eine empirische Befragung bayerischer Unternehmen anhand eines standardisierten Online-Fragebogens durchgeführt. Die Items orientieren sich an Vanini/Bertram (2012). Es wurden 6.066 Unternehmen per E-Mail kontaktiert. Insgesamt nahmen 290 Unternehmen an der Umfrage teil (Rücklaufquote von 4,78%).

Der Fragebogen wurde zu 59% von Mitgliedern der 1. Führungsebene, zu 28% von Mitgliedern der 2. Führungsebene und zu 13% von Führungskräften der 3. Führungsebene oder darunter durchgeführt.

Der Anteil der Unternehmen in mehrheitlichem Familienbesitz (>75%) lag in der Stichprobe bei 75,2%. Des Weiteren beschäftigen 42,7% der antwortenden Familienunternehmen einen Fremdmanager in der Geschäftsführung. Für die Erhebung wurden insgesamt vier Hypothesen gebildet:

Hypothese 1: Ein höherer Eigentumsanteil führt zu einer geringeren Nutzung cashorientierter Kennzahlen.
Hypothese 2: Ein höherer Eigentumsanteil führt zu einer geringeren Nutzung kundenorientierter Kennzahlen.
Hypothese 3: FU, die ausschließlich von Fremdmanagern geführt werden, erheben häufiger cashorientierte Kennzahlen.
Hypothese 4: FU, die ausschließlich von Fremdmanagern geführt werden, verwenden häufiger kundenorientierte Kennzahlen.

© Studio Romantic – www.adobe.com

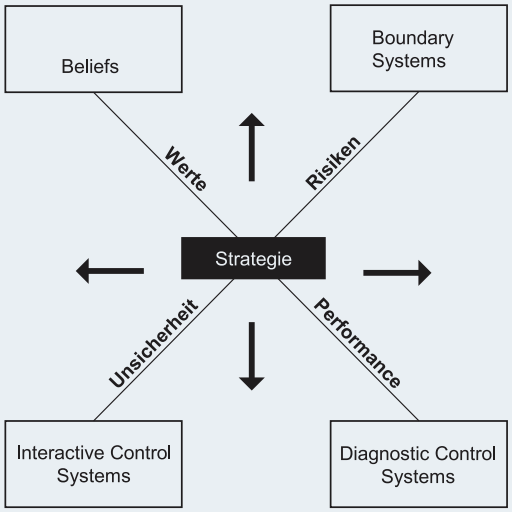

Abb. 1: Levers of Control nach Simons (2013), S. 7

Die Hypothesen wurden mit linearen Regressionsmodellen überprüft, siehe Abb. 2.

Handlungsempfehlung Die Ergebnisse der Analyse der Hypothesen zeigen, dass Hypothese 1 und Hypothese 2 verworfen werden müssen. Hypothesen 3 und 4 können hingegen beibehalten werden. Unternehmen, die ausschließlich von Fremdmanagern geführt werden, nutzen häufiger kundenorientierte und cashorientierte Kennzahlen.

Dies ergibt interessante Implikationen. Zum einen ist der pauschale Befund, dass Familienunternehmen per se weniger Kennzahlen nutzen als Nicht-Familienunternehmen, aus der Studie nicht ableitbar.

Vielmehr scheint die Thematik des Fremdmanagements einen größeren Einfluss auf die Nutzung der entsprechenden Kennzahlen zu haben.

Hierfür würden sich zwei Erklärungsansätze anbieten: Entweder nutzen in einem Familienunternehmen, das von einem Fremdmanagement geleitet wird, die Familien-Eigentümer die Kennzahlen als Diagnostic Control Systems im Sinne von Simon und somit als Kontrollinstrument, um Principal-Agent-Konflikte zu vermeiden, oder aber die Fremdmanager regen die Nutzung derartiger Kennzahlen und somit eine „Professionalisierung" in den Unternehmen an (vgl. Hiebl et al. 2015).

	Prädiktor	Regressionkoeffizient B	p-Wert
H1	FU-Eigentum	-0,115	0,287
H2	FU-Eigentum	0,108	0,412
H3	Fremdmanagement	0,568	0,028**
H4	Fremdmanagement	0,883	0,001***

Abb. 2: Studienergebnisse

Ausblick Familienunternehmen sollten prüfen, ob Kennzahlen im Unternehmen eher zur Unternehmenssteuerung, Steigerung der Stakeholderorientierung oder internes Kontrollinstrument genutzt werden sollen. Dies bedeutet, dass der bestehende Katalog an Kennzahlen dokumentiert und einer „Inventur" unterzogen werden sollte. Gesellschafter/Gesellschafter-Geschäftsführer und – falls vorhanden – externe Geschäftsführer sollten sich auf maximal 5-8 wichtige Kennzahlen verständigen und diese jeweils mit dem Zweck der Erhebung (z. B. Unternehmenssteuerung, Bonus-Bemessung) verknüpfen.

Literatur

- Hiebl, M. R., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., Ulrich, P. (2015). Family influence and management accounting usage – Findings from Germany and Austria, in: Schmalenbach Business Review, 67(3), S. 368-404.
- Ulrich, P. (2014). „Controllen" Familienunternehmen anders als Nicht-Familienunternehmen, in: Familienunternehmen und Stiftungen 5/2014, S. 171-176.
- Simons, R. (2013). Levers of Control. Boston.
- Vanini, U., Bertram, A. (2012). Kennzahlen in Familienunternehmen. Erfolgreiche Nutzung in der Unternehmenssteuerung? Göttingen: GHS-Verl.
- Wiesehahn, A., Görres, P. (2018). Hypothesen zur Ausgestaltung des Controllings in Familienunternehmen, in: Nachhaltiges Wirtschaften im digitalen Zeitalter, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 91-103. ■

Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich

ist Inhaber der Professur für Unternehmensführung und -kontrolle und Sprecher des Aalener Instituts für Unternehmensführung (AAUF) an der Hochschule Aalen.
patrick.ulrich@hs-aalen.de

Prof. Dr. Robert Rieg

ist Professor für Controlling und Prodekan für Forschung der Fakultät Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Aalen.
robert.rieg@hs-aalen.de

Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

Sprecher dieser Artikelreihe:
Prof. Dr. Andreas Wiesehahn, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, E-Mail: andreas.wiesehahn@h-brs.de

Wissenschaftlicher Beirat:
Prof. Dr. Hanno Drews (Verhaltensorientiertes Controlling),
Prof. Dr. Nicole Jekel (Marketingcontrolling),
Prof. Dr. Britta Rathje (Operatives Controlling, insb. Kosten- und Erfolgsmanagement),
Prof. Dr. Solveig Reißig-Thust (Controlling und Compliance, Value Based Management, Unternehmensbewertung, Controlling in Gründungsunternehmen),
Prof. Dr. Andreas Taschner (Management Reporting, Investitionscontrolling, Supply Chain Controlling),
Prof. Dr. Andreas Wiesehahn (Einkaufscontrolling, Nachfolgecontrolling, Nachhaltigkeitscontrolling)