Hochschule Fulda
University of Applied Sciences

Discussion Papers in Business and Economics

Prof. Dr. Irina Kohler/ Carina Ingerl

Beitrag des Controllings zur Umsetzung von Corporate Governance in Familienunternehmen

Discussion Paper No 13

Januar 2015

Herausgeber/Editor:
Hochschule Fulda/Fulda University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft/Faculty of Business
Marquardstraße 35
36039 Fulda
Deutschland/Germany
www.hs-fulda.de/wirtschaft

ISSN: 2194-7309

Abstract

Die aktuelle Corporate Governance-Debatte prägt seit einigen Jahren die wirtschaftswissenschaftliche Fachliteratur sowie die Unternehmenspraxis mit unveränderter Dynamik. Es existieren inzwischen zahlreiche Standards auf nationaler und internationaler Ebene, die dazu dienen, Unternehmen mit Hilfe von gesetzlichen Regelungen oder Empfehlungen aufzuzeigen, wie sich gute Corporate Governance gestalten lässt.

Es ist hierbei unbestritten, dass der Einsatz einer effektiven und effizienten Corporate Governance die Wahrscheinlichkeit des Unternehmenserfolgs erhöht, jedoch ist dieser Einfluss kaum messbar. Die Erkenntnis hingegen, dass die Verwendung von Corporate Governance-Mechanismen Unternehmen im Hinblick auf Vertrauen und Beziehungen sowohl intern als auch extern positiv unterstützen können, ist breiter Konsens.

Corporate Governance übernimmt in Unternehmen Kontrollfunktionen und sichert mit dieser Aufgabe den Bestand eines Unternehmens. Aufgrund der erhöhten Transparenz, intensiverer Überwachung und besserer Steuerung entscheiden sich immer mehr Unternehmen bewusst dafür, ihr Managementsystem künftig an Corporate Governance-Richtlinien auszurichten.

Da das Controlling aufgrund seiner umfassenden Informations-, Steuerungs- und Kontrollfunktion als Unterstützung der Unternehmensleitung zu verstehen ist, kann es aktiv die Entwicklung einer erfolgreichen Corporate Governance fördern, indem bestimmte Aufgabenfelder des Controllings gezielt zu Gunsten einer guten Corporate Governance ausgerichtet werden.

Ziel des vorliegenden Discussion Papers ist es, auf Basis theoretischer Grundlagen und empirischer Erkenntnisse die Wechselwirkungen zwischen Corporate Governance und Controlling in Unternehmen, insbesondere in Familienunternehmen, aufzuzeigen und auf Basis eines spezifischen Funktionsmodells eine Gestaltungsempfehlung für die Unternehmensleitung auszusprechen, die den zielführenden Beitrag des Controllings zur Umsetzung einer Corporate Governance unterstützen kann.

Stichworte: Corporate Governance, Controlling, Familienunternehmen, Family Business Governance, Unternehmensführung

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis ..... **III**

Abbildungsverzeichnis ..... **IV**

Tabellenverzeichnis ..... **IV**

Abkürzungsverzeichnis ..... **V**

1 Einleitung **1**

2 Abgrenzung der Begriffe Corporate Governance, Controlling und Familienunternehmen **3**

2.1 Definition Corporate Governance **3**

2.2 Definition Controlling **4**

2.3 Definition Familienunternehmen **6**

3 Gemeinsamer Wirkungskontext von Corporate Governance und Controlling **8**

3.1 Ziele und Aufgaben der Corporate Governance **8**

3.2 Ziele und Aufgaben des Controllings **9**

3.3 Corporate Governance und Controlling in Familienunternehmen **12**

3.3.1 Corporate Governance in Familienunternehmen 12

3.3.2 Controlling in Familienunternehmen 16

3.4 Ermittlung eines gemeinsamen Wirkungskontextes für Corporate Governance und Controlling **19**

4 Beitrag des Controllings zur Corporate Governance in Familienunternehmen **20**

4.1 Aktueller Stand der Forschung **21**

4.2 Entwicklung eines Controlling-Funktionsmodells im Rahmen von Corporate Governance **25**

4.3 Herausforderungen des Funktionsmodells **31**

5 Fazit **34**

Literaturverzeichnis **36**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konvergenz der konzeptionellen Ansätze des Controllings 6

Abbildung 2: Controlling in funktionaler Hinsicht 11

Abbildung 3: Das Family Business Governance-System 14

Abbildung 4: Funktionen des Controllings in Familien- und Nicht-Familienunternehmen 17

Abbildung 5: Funktionsmodell zum Beitrag des Controllings zur Umsetzung einer guten Corporate Governance 29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Tabellarische Übersicht über den aktuellen Forschungsstand 23

Abkürzungsverzeichnis

GCCG	German Code of Corporate Governance
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development

1 Einleitung

Die aktuelle Diskussion um Corporate Governance reicht in ihrem Ursprung weit ins vergangene Jahrhundert zurück. Bereits in den 1930er Jahren erkannte man im sog. „Agency-Problem“ die stark divergierenden Interessen zwischen den Aktionären („principals“) und der Unternehmensleitung („agents“) und forschte nach effizienten Leitungs- und Kontrolllösungen, ohne den Begriff der Corporate Governance damals schon zu benutzen.[1]

Corporate Governance beeinflusst durch ihren Einsatz das unternehmerische Geschehen, indem sie danach strebt, die Rechte und Pflichten verschiedener Interessensparteien zu berücksichtigen und durch gute Führung, die Position des Unternehmens auf dem Markt zu stärken. Parallel hierzu ist die unternehmenspraktische Relevanz des Controllings aufgrund seiner unterstützenden Funktion bei der Sicherstellung der Informations-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben der Unternehmensführung unbestritten.

Ähnliche Zielsetzungen und Aufgabenschwerpunkte von Corporate Governance und Controlling führen unweigerlich zu der Frage nach den Wechselwirkungen in den jeweiligen Aufgabenbereichen sowie der unterstützenden Funktion eines effizienten und effektiven Controllings für die Gestaltung und Umsetzung von Corporate Governance in Unternehmen.

Die vorliegende Betrachtung untersucht den Beitrag des Controllings zu einem konsequenten Einsatz der Corporate Governance-Mechanismen insbesondere im Kontext von Familienunternehmen, die der besonderen Herausforderung unterliegen, aufgrund ihrer Rechtsform meist nicht zwingend den Corporate Governance-Regularien unterworfen zu sein. Hier gilt es einmal mehr, durch das Ausweisen kompetitiver Vorteile die Entscheidungsträger von einer konsequenten Implementierung eines Unternehmenscontrollings und entsprechenden positiven Auswirkungen auf die Corporate Governance von Familienunternehmen zu überzeugen.

Im zweiten Kapitel des vorliegenden Discussion Papers werden die zentralen Begriffsdefinitionen dieser Ausarbeitung vorgestellt, um zu gewährleisten, dass den darauf folgenden Ausarbeitungen und Diskussionen ein einheitliches Verständnis für die Verwendung der Begrifflichkeiten zugesprochen werden kann. Kapitel 3 untersucht die Zielsetzungen und Aufgabenbereiche von Corporate Governance und Controlling, um diese im Hinblick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede gegenüberzustellen, mögliche Wechselwirkungen der beiden Bereiche zu identifizieren sowie einen denkbaren Wirkungskontext von Corporate Governance und Controlling in Familienunternehmen abzuleiten. Das vierte Kapitel gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Forschung zum Beitrag des Controllings zur Ge-

[1] Vgl. hierzu die grundlegenden Darstellungen von Berle/Means, die 1932 unter dem Titel „The Modern Corporation and Private Policy“ erschienen. Der Begriff der Corporate Governance fand seine erste Erwähnung in diesem Kontext allerdings erst 1976 in der Ausarbeitung „Putting the Corporate Board to Work“ von Courtney C. Brown. Als richtungsweisend für die aktuelle Corporate Governance-Debatte ist der „Cadbury-Report“ aus dem Jahr 1992 zu nennen, der erstmals einen „Code of Best Practice“ aufzeigt, vgl. hierzu Committee on Financial Aspects of Corporate Governance (1992).

staltung und Umsetzung einer wirksamen Corporate Governance in Familienunternehmen und verortet das vorliegende Discussion Paper im aktuellen Forschungsumfeld. Auf Basis grundlegender Vorüberlegungen zu den zentralen Gestaltungsfeldern der Corporate Governance wird ein Funktionsmodell für das Controlling in Familienunternehmen als zentrale Gestaltungsempfehlung abgeleitet sowie dessen Eignung kritisch bewertet. Eine Schlussbetrachtung im abschließenden fünften Kapitel rundet die vorliegende Ausarbeitung ab.

2 Abgrenzung der Begriffe Corporate Governance, Controlling und Familienunternehmen

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Begriffsdefinitionen dieser Ausarbeitung vorgestellt, um zu gewährleisten, dass den darauf folgenden Ausarbeitungen und Diskussionen ein einheitliches Verständnis für die Verwendung der Begrifflichkeiten zugesprochen werden kann.

2.1 Definition Corporate Governance

Für den Begriff der Corporate Governance existiert bisher kein einheitliches Verständnis oder keine eindeutige Definition.[2] In der Fachliteratur finden sich hingegen zahlreiche Versuche, den Begriff zu umreißen und herauszustellen, welche Aufgaben der Corporate Governance zugesprochen werden können:

Corporate Governance beschreibt demnach die rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen sowie alle unternehmensinternen Instrumente, die die Leitung und Kontrolle eines Unternehmens und damit einhergehend den Unternehmenserfolg beeinflussen. Transparenz und die Verantwortung gegenüber anderen Interessensgruppen oder Aktionären beschreiben dabei die Grundlagen für Corporate Governance.[3]

Eher generalistisch definiert Axel von Werder den Begriff und formuliert: „Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens."[4]

In Abgrenzung zu vergleichbaren weitgefassten Definitionsansätzen, welche alle auf die Interaktion zwischen Unternehmen und seinen zahlreichen Anspruchsgruppen zielen, limitiert das enge Begriffsverständnis von Corporate Governance die Perspektive auf die Interessen von Kapitalgebern in Kapitalgesellschaften an einer Wertsteigerung des Unternehmens.[5] Stellvertretend sei an dieser Stelle auf die Definition von Shleifer/Vishny verwiesen: „Corporate Governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment."[6]

Für die weitere Betrachtung soll Corporate Governance als ein Bezugsrahmen definiert werden, der eine auf langfristige Wertschöpfung verpflichtete Unternehmensführung bei der Aus-

[2] Vgl. Ulrich (2011), S. 55.
[3] Vgl. Warncke (2010), S. 25.
[4] GCCG (2000), S. 4. Hiervon ist die Unternehmensverfassung klar abzugrenzen, die sich überwiegend an nationalem Recht orientiert und eine primär statische Ausprägung aufweist.
[5] Die stark an den Shareholder-Value-Gedanken angelehnte enge Begriffsdefinition wird in der Literatur durchaus kritisch bewertet. Vgl. hierzu Ulrich (2011), S. 57 sowie die dort angegebene weiterführende Literatur. Eine umfassende Übersicht über die betriebswirtschaftlichen Begriffsauffassungen zur Corporate Governance findet sich bei Ballwieser (2009), S. 93 ff.
[6] Shleifer/Vishny (1997), S. 737.

richtung ihrer unternehmensinternen Führungs- und Ausführungsprozesse sowie ihrer gesamten Strukturen im Austausch mit allen Anspruchsgruppen unterstützt. Die Professionalität der Unternehmensführung ist dabei ausschlaggebend für die Marktstärke und die gesamte Performance eines Unternehmens. Als wesentliche Kennzeichen einer guten Corporate Governance sind hierbei anzuführen:[7]

- eine funktionsfähige Unternehmensleitung
- eine systematische Balance zwischen den divergierenden Interessen der Anteilseigner
- eine transparente Unternehmenskommunikation
- ein verantwortungsvoller Umgang mit Risiken sowie
- an langfristigen Zielen ausgerichtete Management-Entscheidungen.

2.2 Definition Controlling

Trotz eines unbestritten hohen Verbreitungsgrades des Controllings in der wissenschaftlichen Forschung als auch in der Unternehmenspraxis[8] ist der Begriff in der deutschsprachigen Fachliteratur noch immer durch ein heterogenes Verständnis geprägt.[9] Für Küpper ist es folglich ein „Phänomen, dass eine Funktion in Praxis und Wissenschaft große Verbreitung gefunden hat, über deren Kern und Abgrenzung auch nach drei Jahrzehnten intensiver Diskussion noch keine Übereinstimmung besteht. Gleichzeitig wird in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung ebenso wie an den Hochschulen von ihr gesprochen, als sei ihr Inhalt selbstverständlich klar".[10]

Vor diesem Hintergrund sieht sich die Controlling-Forschung einem breiten Spektrum bestehender Controlling-Konzeptionen gegenüber, aus deren Vielzahl nachfolgend die wesentlichen Auffassungen in der Reihenfolge ihrer zeitlichen Entwicklung widergegeben werden.[11]

Nach Reichmann besteht die zentrale Funktion des Controllings in der umfassenden Informationsversorgung der Entscheidungsträger.[12] Als rechnungswesengestützte Systematik zur verbesserten Entscheidungsfindung auf allen Führungsstufen des Unternehmens betont diese Controlling-Konzeption die Bedeutung der Informationstechnologie, insbesondere der systemgestützten Informationsbeschaffung und –verarbeitung zur Unterstützung von Führungsaufgaben im Bereich der Planerstellung, Koordination und Kontrolle.

---

[7] Vgl. Bassen/Zöllner (2009), S. 43 ff.
[8] Vgl. Becker/Baltzer (2009), S. 2.
[9] Vgl. Horváth (2011), S. 127 sowie Weber/Schäffer (2014), S. 20 ff. zu dem fehlenden einheitlichen Verständnis des Controlling-Begriffs und der damit einhergehenden Vielfalt mitunter divergierender Controlling-Konzeptionen.
[10] Küpper (2008), S. 6.
[11] Vgl. hierzu ausführlich Scherm/Pietsch (2004), S. 3 ff.
[12] Vgl. hierzu sowie zu den folgenden Ausführungen Reichmann (2006).

Basierend auf der Systemtheorie definiert Horváth das Controlling „als Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“[13] Ausgerichtet auf das Ergebnisziel des Unternehmens setzt diese Konzeption ausschließlich an der Sekundärkoordination innerhalb des Unternehmens an, d.h. die Koordination umfasst die Führungsteilsysteme der Planung und Kontrolle sowie der Informationsversorgung, nicht jedoch die Führungsteilsysteme der Ausführung.

Küpper interpretiert die Koordinationsfunktion des Controllings deutlich weiter als Horváth und dehnt sie auf das gesamte Führungssystem aus, das sich aus dem Planungssystem, dem Kontrollsystem, dem Informationssystem, der Organisation sowie dem Personalführungssystem als relevanten Subsystemen zusammensetzt.[14] Hierbei kommt dem Controlling in seiner zentralen Koordinationsfunktion insbesondere eine systemkoppelnde Aufgabe zu. Ausgerichtet an allen bestehenden Unternehmenszielen koordiniert das Controlling sowohl innerhalb der einzelnen Führungssubsysteme als auch zwischen mehreren Führungssubsystemen.

Auf verhaltenswissenschaftliche Theorien fußt die noch recht junge Controlling-Konzeption nach Weber und Schäffer, die den essenziellen Kern des Controllings in der Rationalitätssicherung der Führung sehen.[15] Das Controlling wirkt nach dieser Auffassung möglichen eigenständigen Zielen von Entscheidungsträgern ebenso entgegen wie individuell begrenzten Fähigkeiten von am Entscheidungsprozess beteiligten Führungskräften. Durch das frühzeitige Erkennen, Vermeiden oder Verringern bestehender Wollens- oder Könnensbeschränkungen der Führung, trägt das Controlling originär dazu bei, dass die Aufgaben der Unternehmensführung trotz bestehender Rationalitätsdefizite sachlich und vernunftgemäß wahrgenommen werden und das Führungshandeln auf die Erreichung aller Unternehmensziele sichergestellt wird.[16]

Trotz der divergierenden Schwerpunkte, die die vorgestellten konzeptionellen Controlling-Ansätze aufweisen, zeichnet sich eine Konvergenz in der Kerndefinition des Controllingsbegriffs auf, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht:

[13] Horváth (2011), S. 125.
[14] Vgl. hierzu sowie zu den nachfolgenden Ausführungen Küpper (2008), S. 28 ff.
[15] Vgl. hierzu und zu den nachfolgenden Ausführungen Weber/Schäffer (2014), S. 47 f.
[16] Die Rationalitätssicherung durch das Controlling erfolgt durch die Sicherstellung einer angemessenen Transparenz, die Gewährleistung einer adäquaten Willensbildung, -durchsetzung und –kontrolle sowie die Wahrung einer angemessenen handlungsleitenden Ordnung. Vgl. Weber/Schäffer (2014), S. 51 ff.

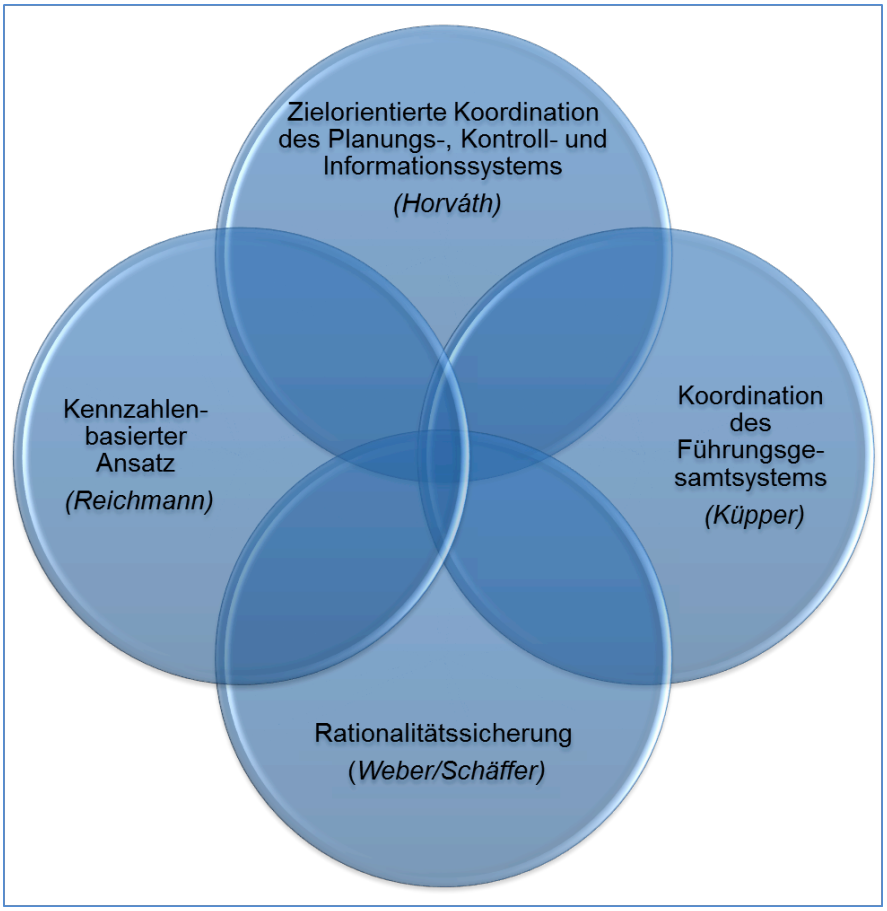


Abbildung 1: Konvergenz der konzeptionellen Ansätze des Controllings[17]

Allen vorstehend skizzierten Konzeptionen ist die Nähe des Controllings zur Unternehmensführung gemeinsam. Demnach zielt die zentrale Funktion des Controllings auf eine Unterstützung der Unternehmensführung bei der Umsetzung und Erreichung der Unternehmensziele. Hierzu leistet das Controlling durch eine angemessene Entscheidungsvorbereitung einen nennenswerten Beitrag, um zu gewährleisten, dass die Entscheidungsträger auf den Führungsstufen über geprüfte und aufbereitete entscheidungsrelevante Informationen verfügen und auf diese Weise eine gute Entscheidungsqualität sichergestellt wird. Dies beinhaltet, Unternehmen an Veränderungen anzupassen und die dafür notwendigen Aufgaben zu identifizieren.[18]

2.3 Definition Familienunternehmen

„Familienunternehmen sind in ihren Ausprägungen ebenso vielfältig wie unterschiedlich, so dass es verschiedene Definitionsansätze gibt.“[19] Diese Tatsache führt dazu, dass der Begriff „Familienunternehmen“ häufig fälschlicherweise der Definition des Mittelstands gleichge-

[17] Horváth (2011), S. 134.
[18] Vgl. Piontek (2005), S. 17.
[19] Klein (2010), S. 9.

setzt wird. Jedoch definiert sich der Mittelstand lediglich über Kennzahlen wie Mitarbeiter- oder Umsatzzahlen.[20] Familienunternehmen hingegen zeichnen sich dadurch aus, dass mehrheitlich eine oder auch mehrere Familien am Unternehmen beteiligt sind.[21] Objektive Kriterien wie Größe, Branche, oder auch Rechtsform sind hierbei irrelevant und werden nicht berücksichtigt.[22]

Ein wesentliches Merkmal für ein Familienunternehmen ist die Einheit von Eigentum und Leitung. Durch diese Einheit entsteht eine enge Verbindung zwischen der wirtschaftlichen Existenz des Unternehmens und der Unternehmerfamilie, die nicht nur Vorteile birgt. Läuft ein Familienunternehmen Gefahr, Insolvenz anmelden zu müssen, so zieht dies meist eine private Insolvenz der Eigentümer mit sich.[23]

Seit dem Jahr 2007 liegt eine EU-weite Definition für Familienunternehmen vor. Demnach gibt es drei Kriterien, die bei Erfüllung ein Unternehmen als Familienunternehmen klassifizieren. Sofern handelt es sich um ein Familienunternehmen, wenn

1) sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und

(2) die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, und/oder

(3) mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.[24]

Familienunternehmen werden typischerweise stark vom Inhaber und den Gesellschaftern geprägt sowie dem signifikanten Interesse, dass Unternehmen über viele Generationen hinweg zu erhalten.[25] Hier knüpft auch das Wittener Institut für Familienunternehmen an und präzisiert: „Das transgenerationale Moment ist für Familienunternehmen essentiell. Bei einem Unternehmen kann also, streng genommen, erst dann von einem Familienunternehmen gesprochen werden, wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben.“[26]

[20] Vgl. Hennerkes (2004), S. 16.
[21] Vgl. Hennerkes (2004), S, 16.
[22] Vgl. Prym (2011), S. 71.
[23] Vgl. Kempert (2008), S. 15.
[24] Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2014).
[25] Vgl. Kempert (2008), S. 16.
[26] Wittener Institut für Familienunternehmen (2014).

3 Gemeinsamer Wirkungskontext von Corporate Governance und Controlling

Der Einsatz von Corporate Governance beeinflusst das unternehmerische Geschehen. Insbesondere durch Berichts- und Dokumentationspflichten, in denen Informationsflüsse, Entscheidungsprozesse und letztlich getroffene Entscheidungen festgehalten werden, wird der Einfluss von Corporate Governance auf die Unternehmensorganisation und –führung ersichtlich. Parallel hierzu ist die unternehmenspraktische Relevanz des Controllings aufgrund seiner unterstützenden Funktion bei der Sicherstellung der Informations-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben der Unternehmensführung unbestritten. Der kollektive Wirkungskontext von Corporate Governance und Controlling, der sich in ähnlichen Zielsetzungen und Aufgabenschwerpunkten manifestiert, führt unweigerlich zu der Frage nach der unterstützenden Funktion eines effizienten und effektiven Controllings für die Gestaltung und Umsetzung von Corporate Governance in Unternehmen.[27]

Um den Handlungsrahmen zwischen Corporate Governance und Controlling aufzuzeigen, folgen eine Beschreibung der Zielsetzungen und Aufgabenschwerpunkte sowie eine entsprechende Gegenüberstellung.

3.1 Ziele und Aufgaben der Corporate Governance

Die wesentlichen Aufgaben der Corporate Governance umfassen die Gestaltung des strukturellen Rahmens zur Bestimmung der Unternehmensziele und zur Identifikation der geeigneten Vorgehensweise zur Umsetzung und Erreichung. Zudem regelt Corporate Governance die Modalitäten für die Erfolgskontrolle.[28]

Diverse Standards einer Corporate Governance werden im Hinblick auf ihren Beitrag zu einer Verbesserung der Unternehmensführung und –überwachung diskutiert und entweder in Form von Empfehlungen oder Rechtsnormen umgesetzt. Ziel dabei ist es, mithilfe der Standards die Rationalität der Unternehmensführung zu steigern und das Risikomanagements eines Unternehmens zu verbessern.[29]

Laut OECD sollte ein gutes Corporate Governance-System eine wirkungsvolle Überwachung erleichtern und sowohl dem Aufsichtsorgan als auch der Unternehmensleitung die geeigneten Anreize zur Verfolgung der Unternehmens- und Aktionärsinteressen liefern. Somit erzeugt ein effektives Corporate Governance-System ein gewisses Maß an Vertrauen, das letzten En-

[27] Wagenhofer (2009), S. 1 f.
[28] Vgl. Horváth (2009), S. 699.
[29] Vgl. Paetzmann (2012), S. XXVII. Die Unternehmensführung ist, unter Berücksichtigung der Werte und Ziele eines Unternehmens, zuständig für die strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie für die Einhaltung unternehmensinterner Richtlinien und gesetzlicher Bestimmungen. Außerdem ist es Aufgabe der Unternehmensführung, ein Chancen- und Risikomanagement zu betreiben. Vgl. hierzu ausführlich Malik (2008), S. 174 ff.

des für ein reibungsloses Funktionieren der Marktwirtschaft unabdingbar ist. Daraus resultiert das Ergebnis, dass Kapitalkosten niedriger sind und Unternehmen dazu ermutigt werden, ihre verfügbaren Ressourcen effizient und innovativ einzusetzen, was wiederum die Wahrscheinlichkeit des Wachstums erhöht.[30]

Corporate Governance beeinflusst darüber hinaus das Geschehen im Unternehmen. Dies geschieht zum einen durch die Berichtspflichten und zum anderen durch die vielfältigen Dokumentationen über Informationsflüsse, Entscheidungsprozesse und tatsächliche Entscheidungen.[31] Durch den Einsatz verschiedener Maßnahmen versucht Corporate Governance, Agency-Kosten zu minimieren, so beispielsweise durch die Verteilung von Entscheidungsrechten, die Limitierung von Entscheidungsspielräumen, diverse Kontrollen, Anreizsysteme und die Bereitstellung von Informationen.[32]

Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass ein Aufsichtsgremium Bestandteil einer Corporate Governance ist, ist es bedeutend aufzuzeigen, welche Aufgaben dem Gremium im Sinne einer guten Corporate Governance zugeschrieben werden. Das Aufsichtsgremium zeichnet sich verantwortlich für Personalentscheidungen, die die Unternehmensführung betreffen. Zudem obliegt es dem Gremium, Entscheidungen über Vorsitzende oder Sprecher der Unternehmensführung zu treffen sowie alle Entscheidungen, die die interne Organisation der Unternehmensführung oder die Geschäftsordnung anbelangen. Darüber hinaus muss das Aufsichtsgremium der Unternehmensstrategie, der Unternehmensplanung sowie sonstigen außergewöhnlichen Geschäftsführungsmaßnahmen zustimmen. Auch die Feststellung des Jahresabschlusses und der Gewinnverwendung obliegt dem Aufsichtsgremium.[33]

3.2 Ziele und Aufgaben des Controllings

Die Rolle des Controllers wird in der Fachliteratur häufig der Rolle eines Lotsen oder Navigators eines Schiffes gleichgesetzt: Ein Controller steuert das Schiff, ist jedoch nicht dessen Kapitän. Bei der Steuerung achtet er darauf, die Richtung nicht zu gefährden und den auserwählten Hafen zu erreichen.[34] In dieser vorstehend aufgezeigten zentralen Koordinationsfunktion des Controllings wird die steuernde Aufgabe auf das gesamte Führungssystem ausgedehnt, das sich aus dem Planungssystem, dem Kontrollsystem, dem Informationssystem, der Organisation sowie dem Personalführungssystem als relevanten Subsystemen zusammensetzt.[35]

[30] Vgl. OECD (2004).
[31] Vgl. Wagenhofer (2009), S. 2.
[32] Vgl. Wagenhofer (2009), S. 3.
[33] Vgl. Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 11.
[34] Vgl. Preißler (2007), S. 16.
[35] Vgl. hierzu sowie zu den nachfolgenden Ausführungen Küpper (2008), S. 28 ff.

Im Mittelpunkt dieser Aufgaben eines Controllers stehen institutionalisierte, permanente Vergleiche des Ist- und des Sollzustands. Dies führt zu einem stetigen Lernprozess innerhalb zahlreicher Funktionsbereiche des Unternehmens wie auch des Controllings selbst.[36]

Hierbei gilt es, Unterschiede in der amerikanischen und deutschen Auffassung der Controlling-Funktion knapp zu umreißen. Nach amerikanischer Auffassung zählen die Erstellung des Geschäftsberichtes, Steuern, Versicherungen, Revision, Bilanzierung und die Berichtserstellung an staatliche Stellen zu den unvermeidlichen Aufgaben eines Controllers. Diese Aufgaben sind in deutschen Unternehmen meist in anderen Bereichen vorzufinden. Zwar gewinnt das amerikanische Controller-Verständnis in Deutschland an Bedeutung, da europäische Tochtergesellschaften häufig Controllerpositionen nach amerikanischem Vorbild ausstatten, jedoch hat ein Controller nach deutscher Auffassung ein etwas abweichendes Aufgabengebiet. Dieses konzentriert sich überwiegend auf die Planung, die Kosten- und Leistungsrechnung sowie betriebswirtschaftliche Weichenstellungen im Rahmen des strategischen Controllings.[37]

[36] Vgl. Preißler (2007), S. 17. Der Aufgabenbereich eines Controllers richtet sich nach der Zielsetzung des Unternehmens. Auch die Unternehmensgröße kann ausschlaggebend dafür sein, dass ein Controller mitunter Funktionen übernehmen muss, die nicht unbedingt zu seinem typischen Aufgabengebiet zählen. Folglich kann nicht einheitlich festgelegt werden, welche Aufgaben oder Funktionen das Controlling erfüllen muss.
[37] Weber/Schäffer (2014), S. 3 ff.

Aus funktionaler Sicht ergeben sich folgende zentrale Funktionen des Controllings, die Abbildung 2 zu entnehmen sind:

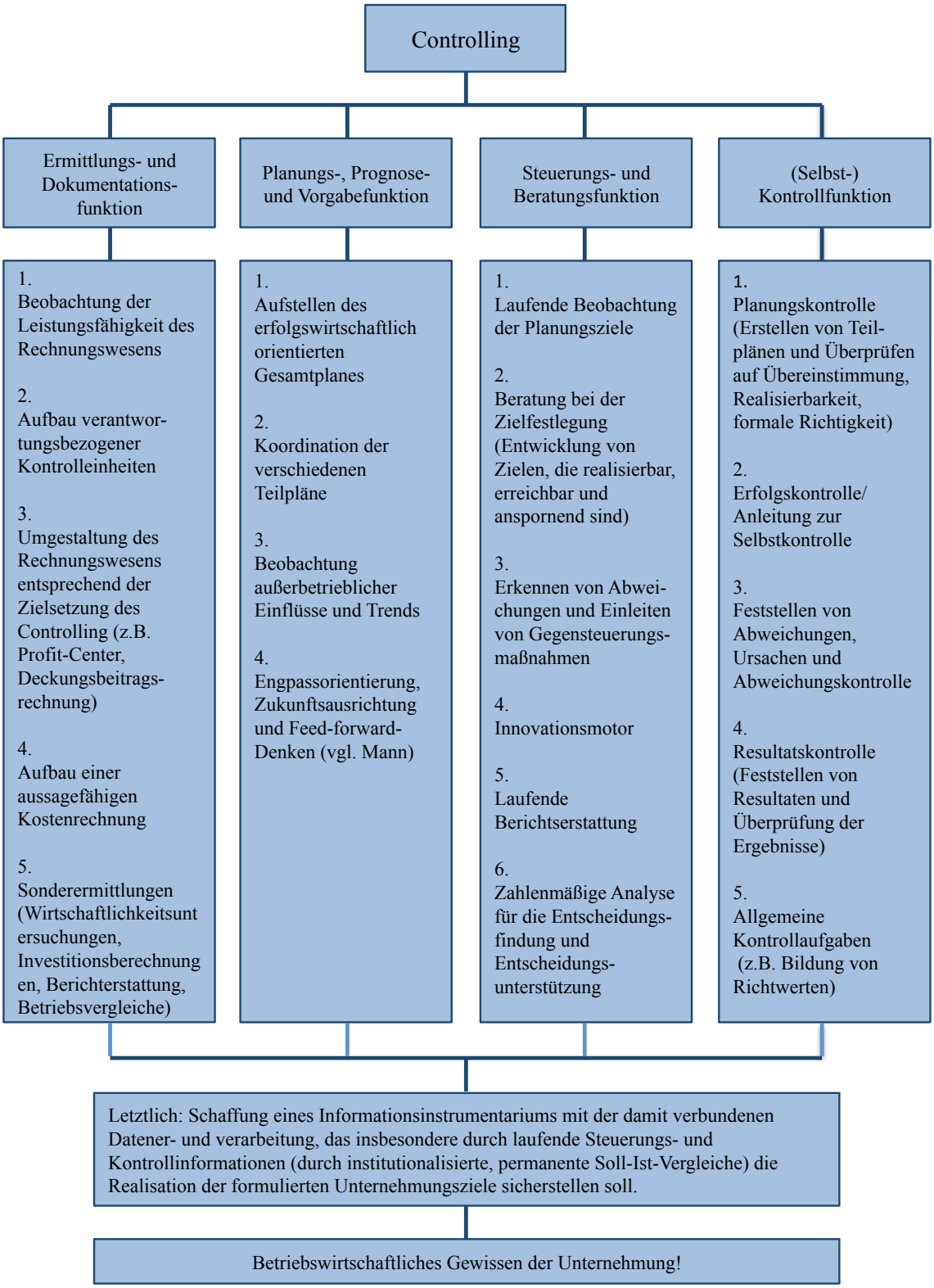


Abbildung 2: Controlling in funktionaler Hinsicht[38]

[38] Preißler (2007), S. 33.

Hierdurch wird ersichtlich, dass zu den Aufgabenfeldern des Controllings auch die effiziente Umsetzung der Corporate Governance-Grundsätze zählt. Dies resultiert zum einen aufgrund der zwingenden gesetzlichen Vorgaben, zum anderen aber auch dadurch, um durch schnelle und effektive Reaktionen der Unternehmensführung die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in das Unternehmen zu stärken. Zudem obliegt es dem Controlling, die Qualität der Planung, des Forecastings und des Reportings zu gewährleisten durch eine Qualitätssicherung aller Daten, die in intern oder extern kommuniziert werden. So führt die Kommunikation unzuverlässiger oder gar falscher Daten zu einem nennenswerten Verlust von Vertrauen in die Unternehmensleitung und deren Glaubwürdigkeit bis hin zu einem kompletten Vertrauensverlust. Aufgrund jüngster Ereignisse und negativer Erfahrungen seitens der Stakeholder kann ein Unternehmen schnell verdächtigt werden, bewusst zu manipulieren oder Fehlinformationen weiterzugeben.[39]

Eine weitere Aufgabe des Controllings liegt in der Aufbereitung von Informationen, die den gesetzlichen Vorgaben und den Regeln der Corporate Governance entsprechen. Relevante Informationen müssen unverzüglich den entsprechenden Zielpersonen zugeleitet werden sowie dem Controlling selbst zur Wahrnehmung seiner Beratungs- und Steuerungsfunktion zur Verfügung stehen. Notwendig hierfür ist eine Prozessoptimierung, die eine standardisierte und kompatible Datenverarbeitung beinhaltet.[40]

Zudem ist die Aggregation und Auswertung insbesondere der Daten, die von entscheidungsrelevanter Bedeutung für das Unternehmen sind, als Aufgabe des Controllings zu listen. Durch das Bestimmen von Plangrößen, deren stetiger Kontrolle und dem Einleiten notwendiger Korrekturmaßnahmen, beeinflusst das Controlling darüber hinaus die Unternehmensziele.[41]

3.3 Corporate Governance und Controlling in Familienunternehmen

In den folgenden Ausführungen gilt es, die vorgestellten Zielsetzungen und Aufgabenfelder von Corporate Governance und Controlling dahin gehend zu überprüfen, ob sie im Kontext von Familienunternehmen eine differenzierte Spezifizierung erfahren als vorstehend aufgezeigt oder in Nuancen von der generalistischen Begriffsdefinition abweichen.

3.3.1 Corporate Governance in Familienunternehmen

Der eigens formulierte Governance Kodex für Familienunternehmen besagt in seiner Präambel „Gute Governance gehört zu den Bestandteilen zeitgemäßer und nachhaltig erfolgreicher Unternehmensführung“.[42]

[39] Vgl. Hubig (2014), S. 351 ff.
[40] Vgl. Gleich/Oehler (2006), S. 11.
[41] Jung (2007), S. 13.
[42] Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 3.

Die Leitlinien des Governance Kodex für Familienunternehmen sollen dabei behilflich sein, die Interessen des Unternehmens und die der Eigentümerfamilie in Familienbetrieben in Einklang zu bringen. Da bei Familienunternehmen die Leitung und Kontrolle oftmals in der Hand des Eigentümers liegen, sind Strategien meist verantwortungsvoll ausgerichtet und legen den Fokus auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes. Die enge Verbundenheit zwischen Management und Eigentum birgt jedoch auch Risiken. So können zum einen familiäre Konflikte schädlich für das Unternehmen sein, zum anderen sind Kontrollkompetenzen der Eigentümer oder Nachfolgeregelungen nicht oder nur unzureichend definiert. Der Einsatz einer angemessenen Family Business Governance kann dabei unterstützen, Risiken, die den Erfolg eines Unternehmens bedrohen, zu bewältigen.[43]

Eine sogenannte Family Business Governance setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen: der Business Governance und der Family Governance. Beide Bestandteile sind eng miteinander verknüpft. Die Business Governance befasst sich mit der Etablierung von Führungs- und Aufsichtsinstrumenten sowie deren Transparenz und Überprüfbarkeit. Die Family Governance hingegen richtet den Fokus auf relevante Themen für die Inhaberfamilie und entsprechende Gremien wie beispielsweise der Familienrat.[44] Ziel einer sogenannten Family Business Governance ist es, die Führung und Kontrolle im Familienunternehmen zu organisieren und den Zusammenhalt der Familie zu garantieren, indem die unterschiedlichen Interessen sowohl der Familienmitglieder als auch der anderen Stakeholder abgestimmt werden. Klassische Corporate Governance-Systeme hingegen widmen sich häufig der Vermeidung von Gesetzesverstößen.[45]

Ein weiteres Ziel der Family Business Governance ist es, „faire, transparente sowie überprüfbare Regeln für die Familie und deren Zugang zum Unternehmen zu schaffen.“[46]

Um diese Zielsetzungen zu erreichen, sollten auch relevante Gremien wie beispielsweise Vorstand/Geschäftsführung, Aufsichtsrat oder Beirat nicht nur vorhanden sein, sondern professionell organisiert und gestaltet werden. Ergänzend dazu ist es notwendig, die Instrumente der Business Governance, wie beispielsweise die Interne Revision oder das Risikomanagement so zu etablieren, dass Führung und Kontrolle angemessen ausgeübt werden können.[47]

Der Aufbau eines Family Business Governance-Systems ist der folgenden Abbildung zu entnehmen:

[43] Vgl. Kempert (2008), S. 19.
[44] Zum Familienrat sowie weiteren Gremien im Bereich der Family Governance vgl. ausführlich Felden/Hack (2014), S. 288.
[45] Vgl. Reinemann/Böschen (2008), S. 12.
[46] Koeberle-Schmid/Witt/Fahrion (2010), S. 163.
[47] Vgl. Koeberle-Schmid/Witt/Fahrion (2010), S. 162 f.

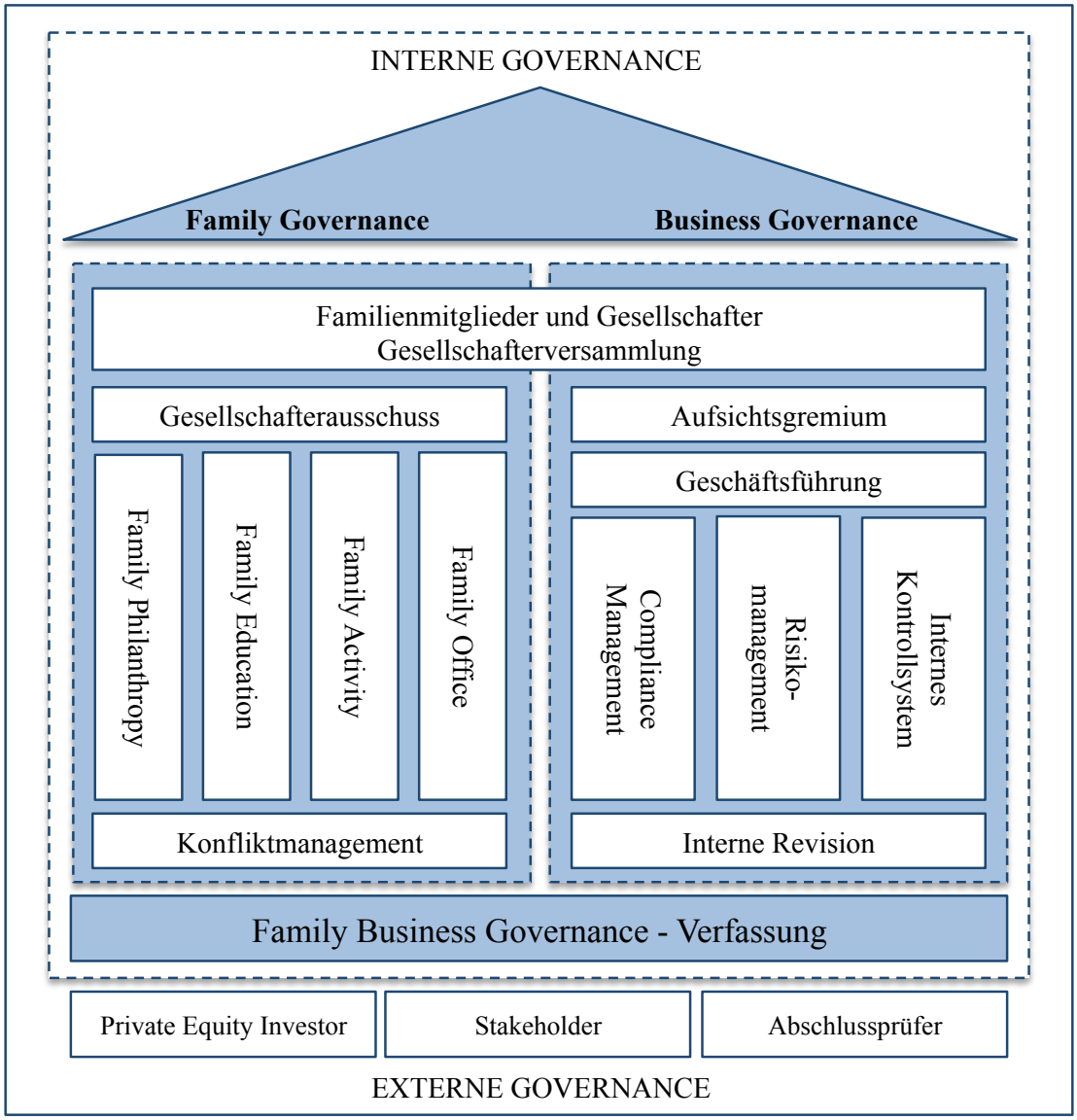


Abbildung 3: Das Family Business Governance-System[48]

Die vorstehende Abbildung verdeutlicht, dass zwar prinzipiell zwischen zwei Subsystemen, der Family Governance und der Business Governance, unterschieden wird, es jedoch innerhalb eines Familienunternehmens zu Überschneidungen kommt, wie bspw. durch die Gesellschafterversammlung, die beide Systeme miteinander vereint.

Die Family Business Governance-Verfassung stellt die Basis des Fundaments dar, die sowohl ausschlaggebend für die Gestaltung und Umsetzung der Business Governance als auch für die der Family Governance eines Familienunternehmens ist.

[48] Koeberle-Schmid/Witt/Fahrion (2010), S. 162.

Während im Sinne die Family Governance ganz deutlich die Familie im Vordergrund steht, konzentriert sich die Business Governance, wie auch bei Nicht-Familienunternehmen, auf die Steuerung, Leitung und Überwachung der unternehmerischen Tätigkeiten.

Was die Gestaltung der Business Governance belangt, so haben Familienunternehmen mehr Freiräume, da sie, je nach Rechtsform, oft gar nicht verpflichtet sind, ein Aufsichtsorgan einzuführen. Darüber hinaus müssen sie in Abhängigkeit der gewählten Rechtsform keinen Publizitätspflichten gerecht werden und sich nicht für unzureichende oder nicht existente Kontrollsysteme verantworten. Doch gerade diese fehlenden Vorgaben und Pflichten bergen auch die Gefahr, dass eine Lücke zwischen unabdingbaren und tatsächlich existenten Governance-Strukturen entsteht. Daraus resultiert die besondere Wichtigkeit für Familienunternehmen, sich individuell damit zu befassen, welche Instrumente und Gremien für eine effiziente und effektive Governance zu implementieren sind.[49]

Zudem beeinflusst aber auch das Wertesystem sowie damit verknüpfte, eigens bestimmte Regelwerke die Governance in Familienunternehmen. Der wohl größte Unterschied in der Ausrichtung und Ausgestaltung der Governance-Strukturen zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen liegt in der zeitlichen Dimension. Während Eigentümer von Familienunternehmen in Generationen denken, konzentrieren sich Manager und Aktionäre börsennotierten Gesellschaften auf Quartale und deren Ergebnisse. Damit steht eine langfristige Grundausrichtung in Familienunternehmen einer eher kurzfristigen in börsennotierten Unternehmen gegenüber.[50]

[49] Vgl. Papesch (2010), S. 4.
[50] Vgl. Koeberle-Schmid (2012), S. 19.

3.3.2 Controlling in Familienunternehmen

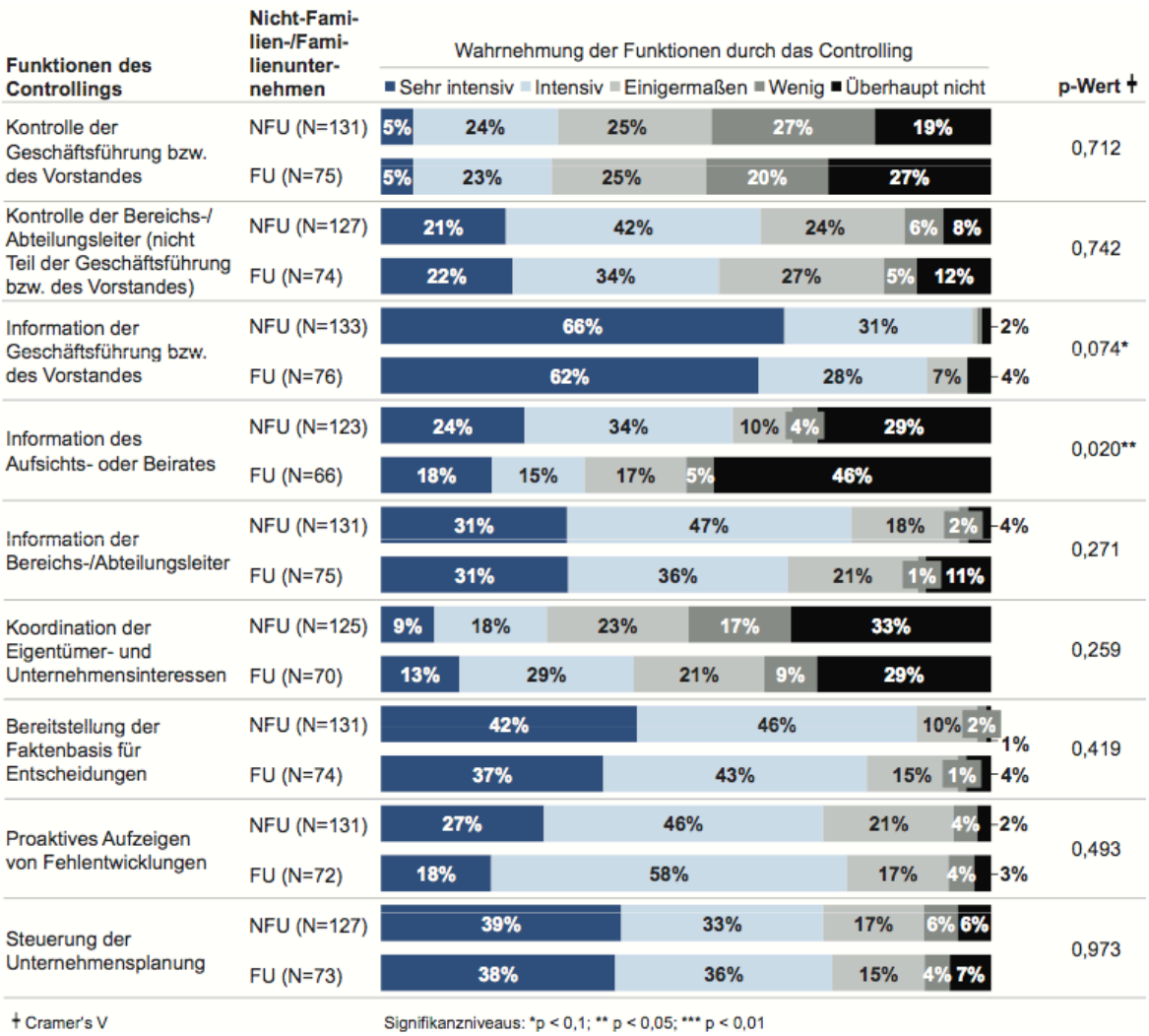
In Familienunternehmen ist der Implementierungsgrad der Controlling-Funktion häufig deutlich geringer als in den vorstehenden Ausführungen aufgezeigt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass insbesondere die monetären Aspekte des Wertschöpfungsprozesses wie auch Fragestellungen des Eigentums oft auf die Unternehmensspitze, die Familie, konzentriert sind. Über aktuelle Ausprägungen unternehmensrelevanter Kennzahlen sind oftmals nur wenige Personen informiert. In Familienunternehmen mit geringer Unternehmensgröße kommt es sogar dazu, dass viele Kennzahlen gar nicht erst ermittelt werden. Erst seit jüngster Zeit entscheiden sich immer mehr Familienunternehmen dazu, ein professionelles internes Rechnungswesen im Unternehmen zu etablieren, obwohl eine kontinuierliche Selbstbetrachtung des wirtschaftlichen Zustands des Unternehmens für die Unternehmensführung unabdingbar ist.[51]

Die Autoren Duller, Feldbauer-Durstmüller und Hiebl stellen in ihrer Studie zu den Controlling-Funktionen in Familienunternehmen heraus, dass die Besonderheiten von Familienunternehmen gegenüber den Nicht-Familienunternehmen Einfluss auf die Gestaltung des Controllings nehmen.[52] So wurden die nachfolgenden zentralen Funktionsbereiche des Controllings einer empirischen Analyse unterzogen:[53]

- Kontrolle der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes
- Kontrolle der Bereichs-/Abteilungsleiter (nicht Teil der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes)
- Informationen der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes
- Informationen des Aufsichts- oder Beirates
- Informationen des Bereichs-/Abteilungsleiter
- Koordination der Eigentümer- und Unternehmensinteressen
- Bereitstellung des Faktenbasis für Entscheidungen
- Proaktives Aufzeigen von Fehlentwicklungen
- Steuerung der Unternehmensplanung[54]

Die Ergebnisse der empirischen Auswertung sind der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen:

[51] Hilse/Wimmer (2009), S. 40 f.
[52] Vgl. Duller/Feldbauer/Hiebl (2014), S. 26. Die empirische Studie aus dem Jahr 2012 eine Umfrage unter 5.827 CFOs aus österreichischen mittelständischen und großen Unternehmen.
[53] Vgl. Duller/Feldbauer/Hiebl (2014), S. 26 f.
[54] Duller/Feldbauer/Hiebl (2014), S. 27.



Legende: NFU = Nicht-Familienunternehmen

FU = Familienunternehmen

Abbildung 4: Funktionen des Controllings in Familien- und Nicht-Familienunternehmen[55]

Auffallend bei den Ergebnissen ist, dass sowohl Familienunternehmen als auch Nicht-Familienunternehmen sich ähnlich stark der Informationsversorgung von Bereichs-/Abteilungsleitern widmen, jedoch im Hinblick auf die Versorgung von Informationen an den Aufsichtsrat/Beirat divergieren. Hier liegen die Werte bei 58% in Nicht-Familienunternehmen zu 33% in Familienunternehmen die sehr intensiv oder zumindest intensiv die Informationsversorgung an Aufsichtsrat/Beirat verfolgen. Zu berücksichtigen ist hierbei auch, dass in 46% der Familienunternehmen überhaupt kein Augenmerk auf die Informationsversorgung des Aufsichtsrates bzw. Beirates gelegt wird. Grund hierfür könnte sein, dass nicht alle Familienunternehmen über einen Aufsichtsrat verfügen. Lediglich der Koordination der Eigentümer- und Unternehmensinteressen widmet sich das Controlling im Familienunternehmen mit 42%

[55] Duller/Feldbauer/Hiebl (2014), S. 27.

intensiver als das mit 27% in Nicht-Familienunternehmen der Fall ist. Dies Tatsache ist äußert wahrscheinlich auf die starke Einbindung von Mitgliedern der Familie ins Unternehmen zurückzuführen, woraus zugleich eine stärkere Einbindung und Repräsentanz der Eigentümerinteressen in das Unternehmen resultiert.[56]

Es ergibt sich im Fazit, dass lediglich die Informationsversorgungsfunktion erheblich intensiver vom Controlling in Familienunternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen verfolgt wird. In allen übrigen Bereichen kommt es nur zu kleineren, nicht gravierenden Unterschieden zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen. Jedoch können die Ergebnisse allgemein als Indiz dafür dienen, dass dem Controlling in Familienunternehmen generell eine geringere Bedeutung zugewiesen wird, obwohl der Einsatz der Controlling-Instrumente zur Erreichung diverser Unternehmensziele beisteuern kann. Vor allem durch die frühzeitige Identifizierung existenzgefährdender Risiken unterstützt das Controlling in der Erreichung des Zieles der nachhaltigen Sicherung des Unternehmens.[57]

Die Autoren Gnan/Songini/Malmi stellen heraus, dass vornehmlich die Dynamiken eines Familienunternehmens vielfältige Controlling-Belange beeinflussen. Dazu zählen neben der Zusammensetzung der Shareholder die Rolle des Aufsichtsrates, strategische Zielsetzungen und Entscheidungsprozesse, organisatorische Aufgaben- und Rollenverteilungen, die Adaption bekannter Führungsstrategien, die Relevanz externer Unternehmenskommunikation sowie die Kommunikation mit bestimmten Steakholder-Gruppen.[58]

Eine Studie der Autoren Moores/Salvato beleuchtet den Einfluss der Mitwirkung der Familie im Management auf die Auswahl der Controlling-Methoden. Um eine Antwort herzuleiten, verweisen sie darauf, dass alle Themen der Kostenrechnung in Familienunternehmen relativ schlecht abgedeckt sind. Dabei wirkt es so, als würde nur eine geringe Auswahl der vielfältigen kostenrechnungsverwandten Möglichkeiten als wertvoll genug bewertet werden, sodass ihnen eine gesteigerte Beachtung zugesprochen wird. Themengebieten wie den Rechnungslegungsmethoden, Corporate Governance, Controlling, der Wirtschaftsprüfung oder z.B. den Kapitalmärkten werden in Familienunternehmen demzufolge nur sehr wenig Beachtung geschenkt.[59]

Eine Untersuchung von de Lema/Duréndez beleuchtet ebenfalls das Controlling-Verhalten von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen. Demnach lassen Familienunternehmen der Verbesserung hin zu einer detaillierten und gründlichen Planung

[56] Vgl. Duller/Feldbauer/Hiebl (2014), S. 27 f.
[57] Vgl. Duller/Feldbauer/Hiebl (2014), S. 28 f.
[58] Vgl. Gnan/Songingi/Malmi (2013). Die Autoren unterstreichen in ihrer Auswertung, dass der Bereich des Controllings in Familienunternehmen bisher zu wenig erforscht wurde
[59] Vgl. Salvato/Moores (2010), S. 199 ff.

nur bedingt Aufmerksamkeit zukommen. Vielmehr ist in dieser Analyse zu beobachten, dass Familienunternehmen anfällig dafür sind, Controlling-Techniken zu vernachlässigen.[60]

In einer weiteren Studie konzentrieren sich die Autoren Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller auf die unterschiedlichen Rollen des Controllings während des Wandels von einem Familienunternehmen zu einem Nicht-Familienunternehmen. Die Studienergebnisse zeigen, dass mittelgroße Unternehmen mit einem höheren Familieneinfluss weniger Controlling-Abteilungen einrichten, weniger Gebrauch von strategischen und operationalen Controlling-Instrumenten machen und einen geringeren Ausprägungsgrad an Controlling-Formalisierungen aufweisen. Die Studie gelangt zu dem Fazit, dass der Grad des Familieneinflusses in mittelgroßen Unternehmen die Organisation des Controlling-Systems beeinflusst. Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Anzahl an Controlling-Abteilungen steigt, das Level an Controlling-Formalisierungen zunimmt und die Rekrutierung von fachkundigen Spezialisten wächst, da mehr Gebrauch von strategischen und operationalen Controlling-Instrumenten gemacht wird. Außerdem wird ersichtlich, dass das Maß an Institutionalisierung sowie die Anstellung von Controlling-Fachkräften steigt, je mehr der Einfluss der Familie abnimmt. Diese Verbindung fand sich jedoch nicht in den Ergebnissen für Großunternehmen.[61]

3.4 Ermittlung eines gemeinsamen Wirkungskontextes für Corporate Governance und Controlling

Die vorstehenden Betrachtungen heben eine nennenswerte Übereinstimmung des Wirkungskontextes von Corporate Governance und Controlling vor. Beide basieren auf den gleichen ökonomischen Theorien wie beispielsweise der Agency-Theorie oder der Informationsökonomie.[62] Zudem geht es sowohl beim Controlling als auch bei Corporate Governance um Anreize in Situationen unterschiedlicher Informationsverteilungen und mögliche Interessenskonflikten.[63] Mögliche Lösungswege sind in eingeschränkten Entscheidungsrechten durch die Verteilung von Kompetenzen zwischen den involvierten Parteien, einer Minimierung der Interessenskonflikte durch geeignete Anreizsysteme oder einer Reduktion der asymmetrischen Informationen, die zu mehr Transparenz führt, zu suchen.[64]

Unterschiede zwischen dem Wirkungskontext von Controlling und Corporate Governance liegen hingegen beispielsweise in der Behandlung der Agency-Konflikte begründet. Diese werden in Bereich der Corporate Governance typischerweise mit einem Agenten, dem Management, und mehreren Prinzipalen behandelt. Andere Interessenskonflikte nehmen an dieser Stelle eine untergeordnete Rolle ein. Aufgrund der Gegebenheit, dass das Controlling der

[60] Vgl. de Lema/Duréndez (2007), S. 164.
[61] Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller (2012), S. 26 ff.
[62] Vgl. Wagenhofer 2009), S. 15.
[63] Vgl. Ulrich (2011), S. 93 f.
[64] Vgl. Wagenhofer (2009), S. 21.

Unternehmensführung untersteht,[65] müssen unterschiedliche Interessen von Eigentümern nicht beachtet werden, und auch Eigentümer-Gläubiger-Konflikte haben keinen Einfluss auf Controlling-Aufgaben, da das Controlling im Gegensatz zur Corporate Governance keine Beratungsfunktion für Abschlüsse von Finanzierungsverträgen einnimmt. Wiederum muss sich das Controlling bei Agency-Konflikten mit einem Prinzipal und mehreren Agenten auseinander setzen, die durch verschiedene Bereiche und Hierarchieebenen entstehen. Wichtig hierbei ist es, gleichberechtigte Agenten zu koordinieren. Im Rahmen der Corporate Governance gilt es hingegen, intensiver auch Auswirkungen auf Beziehungen zu Parteien zu berücksichtigen, die nicht von Verträgen geleitet werden. Ökonomische Probleme sowie deren Lösungen können sich daher teilweise voneinander unterscheiden.[66]

Ein weiterer Unterschied liegt darin, dass das Top-Management prinzipiell mehr Freiheiten in der Umsetzung verschiedenartiger Maßnahmen gegenüber unteren Ebenen besitzt. Eine Koordination durch Hierarchieebenen erfordert, je nach Rechtsform des Bereiches, ein geringeres Maß an Details in Verträgen als eine Koordination durch Märkte. Für die Unternehmensführung ist es relativ leicht, Informationen zu erhalten und daraufhin direkt Entscheidungen, die niedrigere Hierarchiestufen betreffen, zu fällen und umzusetzen. Zudem sind interne Verträge weniger standardisiert als Vertragskonstrukte mit externen Parteien.[67]

4 Beitrag des Controllings zur Corporate Governance in Familienunternehmen

Das Controlling manifestiert seine führungsunterstützende Funktion für das Management auch bei der Umsetzung der Aufgaben, die im Zusammenhang mit der Corporate Governance stehen und entwickelt sich auf diese Weise zunehmend zu einem unverzichtbaren Bestandteil einer Unternehmensführung, die sich an Corporate Governance-Richtlinien orientiert.

Die nachfolgenden Ausführungen geben einen Überblick über den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Forschung zum Beitrag des Controllings zur Gestaltung und Umsetzung einer wirksamen Corporate Governance, insbesondere in Familienunternehmen und verorten das vorliegende Discussion Paper im aktuellen Forschungsumfeld. Auf Basis grundlegender Vorüberlegungen zu den zentralen Gestaltungsfeldern der Corporate Governance wird ein Funktionsmodell für das Controlling in Familienunternehmen abgeleitet sowie dessen Eignung kritisch bewertet.

[65] Vgl. Wall (2008), S. 231, ebenso zu den Berichtsfunktionen des Controllings.
[66] Vgl. Wagenhofer (2009), S. 17.
[67] Vgl. Wagenhofer (2009), S. 15.

4.1 Aktueller Stand der Forschung

Die nachfolgende Übersicht gewährt einen Einblick in den aktuellen Stand der Forschung zum möglichen Beitrag des Controllings im Rahmen von Corporate Governance:

Autor/en; Institutionen	Beitrag	Schwerpunkte	Bezug zu Familienunternehmen
Bhimani, A. (2009)	Risk managment, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies	Risikomanagement, Transparenz, Kompensation durch gute Corporate Governance	–
De Lema, D. G. P. ; Duréndez, A. (2007)	Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study	Unterschied im strategischen Management zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen.	+
Duller, C.; Feldbauer-Durstmüller, B.; Hiebl, M. R. W. (2014)	Funktionen des Controllings in Familienunternehmen – Die Informationsversorgung wird weniger intensiv wahrgenommen als in Nicht-Familienunternehmen	Unterschiedlich starke Bedeutung von Controlling-Funktionen zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen	+
Duller, C.; Feldbauer-Durstmüller, B.; Mitter, C. (2011)	Corporate Governance and Management Accounting in Family Firms: Does Generation matter?	Familienunternehmen, Corporate Governance Strukturen, Controlling-Praktiken, Vergleich zwischen verschiedenen Generationen	+
Felden, B. (2013)	Controlling in Familienunternehmen	Einfluss der Familie auf den Formalisierungsgrad des Controllings, Einsatz strategischer und operativer Controlling-Instrumente	+
Freidank, C.-C.; Velte, P. (2007)	Einfluss der Corporate Governance auf das Controlling und Reporting	Führungsunterstützendes Controlling im Kontext der Unternehmensüberwachung	–
Freidank, C.-C.; Paetzmann, K. (2004)	Bedeutung des Controlling im Rahmen der Reformbestrebung zur Verbesserung der Corporate Governance	Führungsunterstützendes und rationalitätssicherndes Controlling im Kontext der Unternehmensführung	–

Gleich, R.; Oehler, K. (2006)	Corporate Governance umsetzen – Erfolgsfaktoren Controlling und Informationssysteme	Unternehmensführung, Risikomanagementsystem, internes Kontrollsystem, Planungs- und Forecastingsystem, Rechnungslegung und Reporting	+
Günther, T. (2004)	Theoretische Einbettung des Controlling in die Methodologie der Unternehmensüberwachung und -steuerung	Systematisierung von Corporate Governance-Problemen vor dem Hintergrund der Theorie asymmetrischer Informationsverteilung, Unternehmensüberwachung und -steuerung	–
Hiebl, M. R. (2013)	Management accounting in the family business: tipping the balance for survival	Warum Familienunternehmen weniger intensiv Controlling-Instrumente nutzen, Vorteile die die Intensivierung von Controlling-Funktionen für Familienunternehmen ergeben	+
Hiebl, M. R. W.; Feldbauer-Durstmüller, B.; Duller, C. (2012)	The changing Role of Management Accounting in the Transition from a Family Business to a Non-Family Business	Auswirkungen des Familieneinflusses auf die Institutionalisierung und Intensivierung des Controllings	+
Hiebl, M. R.; Feldbauer-Durstmüller, B. (2012)	Corporate Governance Strukturen in Familienunternehmen und der Einsatz von Controlling - Einflussfaktoren der Controllingnutzung	Zusammenhänge zwischen Corporate Governance-Strukturen und Controlling in Familienunternehmen, Fremdgeführte Familienunternehmen und Controlling, Ausgestaltung des Controlling in Familienunternehmen	+
Horváth, P. (2011)	Controlling und Corporate Governance	Interne Revision und Risikomanagement	–
Kajüter, P. (2009)	Risikomanagement als Controlling-Aufgabe im Rahmen der Corporate Governance	Risikomanagement-Systeme, Risikomanagementprozess	–
Koeberle-Schmid, A.; Witt, P.; Fahrion, H.-J. (2010)	Gestaltung der Governance im Familienunternehmen – Gremien und Instrumente der Business und Family Governance	Family-Business-Governance-System, Ziele der beiden Subsysteme, Family-Business-Governance-Verfassung und Berichtserstattung	+

Lühn, M. (2009)	Wirksame Corporate Governance durch das Zusammenspiel von Interner Revision und Compliance mit Controlling	Interne Revision, Compliance	–
Moores, K; Craig, J. (2006)	From vision to variables: A scorecard to continue the professionalization of a family firm	Balanced Scorecard für die Professionalisierung von Familienunternehmen	+
Osisioma, B.-C. (2013)	Good Corporate Governance: The Role of the Accountant	Aufgaben und Verpflichtungen des Controllers, diverse Corporate Governance Richtlinien im Vergleich zu Nigeria	–
Scheffler, E. (2004)	Controlling als Bindeglied zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	Bereitstellung überwachungsrelvanter Informationen an den Vorstand durch ein institutionalisiertes Controlling	–
Shil, N. C. (2008)	Accounting for good Corporate Governance	Controlling als Werkzeug für eine gute Corporate Governance, Wechselbeziehung zwischen Controlling und Corporate Governance	–
Ulrich, P. (2011)	Wechselwirkungen Corporate Governance und Controlling	Berichtswesen, Anreizsysteme, Risikocontrolling	+

Legende: + Bezug zu Familienunternehmen gegeben

- Bezug zu Familienunternehmen nicht gegeben

Tabelle 1: Tabellarische Übersicht über den aktuellen Forschungsstand

Wie der vorstehenden Übersicht zu entnehmen ist, werden beide Wirkungsrichtungen der wechselseitigen Verflechtung von Controlling und Corporate Governance in der Literatur diskutiert. So setzen einige Forschungsbeiträge den Fokus der Betrachtung auf die Fragestellung, inwiefern das Controlling die Umsetzung einer guten Corporate Governance beeinflusst, so beispielsweise in dem Beitrag „Corporate Governance umsetzen – Erfolgsfaktoren Controlling und Informationssysteme“.[68] Die gegenläufige Wirkungsrichtung an der Schnittstelle zwischen Corporate Governance beleuchtet hingegen die Auswirkungen einer „Good Governance“ u.a. auf das Risikomanagement und die Transparenz. An diese Perspektive knüpfen Bhimani in seinem Beitrag „Risk management, corporate governance an management ac-

[68] Vgl. Gleich/Oehler (2006).

couning: emerging interdependencies“ sowie Freidank/Velte mit ihrer Abhandlung „Einfluss der Corporate Governance auf das Controlling und Reporting“ an.[69] Eine systematische Ausdehnung der Forschungsbeiträge auf die Spezifika von Familienunternehmen findet hingegen nicht statt.

Spezielle Unterschiede in der Institutionalisierung und Intensivierung von Controlling-Instrumenten zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen beleuchten hingegen die Autoren De Lema/Duaréndez sowie auch die Autoren Duller/Feldbauer-Durstmüller/Hiebl für das Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität (JKU). Die letztgenannte Forschungsgruppe beschäftigt sich intensiv mit der Thematik des Controllings in Familienunternehmen und untersucht den Zusammenhang der beiden Bereiche auch insbesondere im Hinblick auf die Generation, in der sich das Familienunternehmen befindet, oder auf den Wandel eines Unternehmens vom Familienunternehmen zum Nicht-Familienunternehmen.

Allen analysierten Forschungsbeiträgen gemeinsam ist die Erkenntnis, dass die Untersuchung der prinzipiellen Wechselwirkungen zwischen Corporate Governance und Controlling erst am Anfang steht und weiteren intensiven Forschungsbedarf nach sich zieht.

Im Gegensatz zu Forschungsbeiträgen, die auf die Relevanz des Untersuchungsgegenstandes der Corporate Governance für Familienunternehmen eingehen, verfolgt die vorliegende Ausarbeitung die Zielsetzung, präziser die Ausgestaltung von Controlling zu analysieren, um Corporate Governance angemessen umzusetzen. Wie lässt sich das bereits etablierte Controlling in einem Familienunternehmen nutzen oder ausweiten, um einen positiven Effekt auf die Corporate Governance-Strukturen zu erzielen?

Die vorliegenden Ausführungen beruhen auf der Annahme, dass sich das Verständnis für die Notwendigkeit und die Umsetzung des Controllings in Familienunternehmen in den folgenden Jahren nachhaltig verstetigen wird. Die Relevanz für Familienunternehmen, ein effektives und effizientes Controlling zu betreiben, gewinnt stetig an Bedeutung. Im Gegensatz zu Corporate Governance, die auch in naher Zukunft für Familienunternehmen nicht zwingend gesetzlich erforderlich sein wird, wird das Controlling in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld zunehmend unverzichtbar, nicht zuletzt um insbesondere Fremdmanager in Familienunternehmen angemessen überwachen und kontrollieren zu können.

Es gilt folglich, die Bedeutung des Controllings zur Gestaltung und Umsetzung einer guten Corporate Governance zu untersuchen. Auf Basis der Vorüberlegungen zu den Zielsetzungen und Aufgabenbereichen von Controlling und Corporate Governance wird nachfolgend ein Funktionsmodell abgeleitet. Dieses Funktionsmodell zielt darauf ab, den Beitrag eines effek-

[69] Vgl. Freidank/Paethmann (2004), S. 2 ff.

tiven und effizienten Controllings zur Zielerreichung einer Corporate Governance in Familienunternehmen in detaillierten Gestaltungsfeldern sichtbar zu machen.

4.2 Entwicklung eines Controlling-Funktionsmodells im Rahmen von Corporate Governance

Das Controlling unterstützt das Management bei der Umsetzung der Aufgaben, die im Zusammenhang mit der Corporate Governance stehen. Dadurch wird ersichtlich, dass das Controlling kein direktes Instrument der Corporate Governance ist, sondern auf Seiten des Managements einzuordnen ist, das durch den Einsatz einer guten Corporate Governance Agency-Kosten reduzieren möchte.[70]

Shil verdeutlicht in seinem Beitrag „Accounting for Good Corporate Governance", dass Controlling als eine Art Werkzeug zu verstehen ist, welches eine gute Corporate Governance gewährleistet und weiterentwickelt. Darüber hinaus betont er, dass es das Ziel eines Controllers ist, gute Corporate Governance sicherzustellen. Durch die fristgerechte Aufbereitung und Offenlegung relevanter Informationen, kann die Lücke zwischen Internen und Externen reduziert werden.[71]

Es verbleibt festzuhalten, dass sich das Controlling immer mehr zu einem unverzichtbaren Bestandteil einer Unternehmensführung entwickelt, die sich an Corporate Governance-Richtlinien orientiert. Sicherlich wird es auch zukünftig weder in den Aufgabenbereich des Controllers fallen, die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben oder der Corporate Governance-Richtlinien zu überprüfen, noch wird er zukünftig alleine dafür die Verantwortung tragen, Risiken zu identifizieren und zu steuern oder alleine die Kommunikation mit den Stakeholdern übernehmen. Jedoch werden sich die Grenzen zwischen dem Rechnungswesen, der internen und externen Revision, dem Risikomanagement und dem Controlling mehr und mehr auflösen. So wird sich der Controller in naher Zukunft überwiegend in beratender Funktion wiederfinden, Informationslieferant sein und Prozesse optimieren - alles im Sinne einer guten Corporate Governance. Eine effiziente Umsetzung der Corporate Governance-Grundsätze führt zu effektiven Reaktionen, einer Erhöhung der Glaubwürdigkeit und einer Stärkung des Vertrauens in ein Unternehmen.[72]

Das Controlling kann folglich durchaus einen konkreten Beitrag leisten, wenn es um die Umstrukturierung existenter Führungs- und Organisationsstrukturen in ein Corporate Governance-orientiertes Managementsystem geht.[73] Ansatzpunkte für eine konstruktive, zielorien-

[70] Vgl. Wagenhofer (2009), S. 16.
[71] Vgl. Shil (2008), S. 25.
[72] Vgl. Gleich/Oehler (2006), S. 10 ff.
[73] Vgl. Gleich/Oehler (2006), S. 12 ff.

tierte Unterstützung der Unternehmensleitung durch das Controlling können in den folgenden Aufgabenbereichen identifiziert werden:

- *Internes Kontrollsystem und interne Revision:*

  Insbesondere bei der Konzeption, dem Aufbau und der Implementierung eines effektiven Kontrollsystems setzt die wesentliche Unterstützungsleistung des Controllings im Rahmen der Sicherstellung einer guten der Corporate Governance an.[74] Zu den Aufgaben des Controllings zählt es darüber hinaus, dafür Sorge zu tragen, dass Regeln bei Planungen, bei Forecasts und Berichtsaufbereitungen respektiert sowie Budgetrahmen von Managern eingehalten werden.[75]

- *Planung und Forecasting:*

  Das Aufgabenfeld der Planung und des Forecastings, das sich durch die Bestimmung des gewollten Soll-Zustandes des Unternehmens und seiner Teilbereiche sowie die Auswahl geeigneter Maßnahmen und Ressourcen zur Zielerreichung auszeichnet, verlangt gerade bei einer nicht ausschließlich budgetorientierten Planung, das Vertrauen zu sichern. Zudem gilt es, die Verantwortung für eine zentrale Organisation von Planung und Forecasting zu übernehmen. Unerlässlich hierbei ist, Transparenz in den Planungsaktivitäten sowie Nachvollziehbarkeit der Planungsergebnisse zu gewährleisten. Im Hinblick auf die Umstellung zu einem Corporate Governance-orientierten Managementsystem sollte das Controlling für eine Verschlankung und Vereinfachung der Planung sorgen, die einer nachvollziehbaren und umfassenden Dokumentation bedarf. Ein Ansatz hierfür wäre die Implementierung eines Qualitätssicherungsprozesses. Die Einführung und Anwendung solcher Systeme können ebenfalls einen Beitrag zu einer guten Corporate Governance leisten.[76]

- *Reporting:*

  Das Reporting umfasst die Bereitstellung von Daten und Analysen, die den Vorhaben des Unternehmens und dem damit verbundenen Bedarf an Informationen der Entscheidungsträger entsprechen. Dem Reporting kommt auf diese Weise eine Transmitterfunktion im Rahmen der Unternehmenssteuerung zu. Hierbei ist eine Verständigung auf eine verbindliche Sprache und verbindliche Definitionen von Inhalten, Begriffen oder Ansatz- und Bewertungsvorschriften unerlässlich, um unternehmensintern opera-

[74] Vgl. Bungartz/Szackamer (2007), S. 123 ff.
[75] Vgl. ausführlich Schreiber et al. (2009).
[76] Vgl. Gleich/Oehler (2006), S. 13.

tive Einheiten einem Vergleich unterziehen und ihre Zielerreichungsgrade verlässlich und aussagekräftig nebeneinanderstellen zu können. Voraussetzung dafür ist eine Orientierung an den Bedürfnissen der Stakeholder und an externen State-of-the-Arts.[77]

- *Rechnungswesen und Rechnungslegung:*

  Die Aufgabenfelder des Rechnungswesens und der Rechnungslegung werden ebenfalls den gängigen Verpflichtungen des Controllings zugeordnet. Zunehmend verzichten mehr und mehr Unternehmen auf eine Trennung zwischen interner und externer Berichtserstattung im Sinne des sogenannten Biltrollings.[78] Im Sinne eines Corporate Governance-orientierten Managementsystems sollten nicht mehrere verschiedene Betriebsergebnisse vorliegen. Es gilt einheitliche und zeitnahe Abschlussprozesse einzuführen, wozu die IAS/IFRS seit 2005 ihren Beitrag leisten.[79]

- *Risikomanagement/Risikocontrolling:*

  Das Risikomanagement stellt einen der zentralen Kernbereiche der Corporate Governance dar. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird vermehrt ersichtlich, dass Unternehmen häufig nicht ausreichend über potentielle Risiken informiert sind, oder dass vorliegende Informationen nicht adäquat an die verantwortlichen Instanzen weitergegeben werden. Das Risikocontrolling trägt dafür Sorge, dass Risiken identifiziert, analysiert und bewertet werden.[80] In diesem Aufgabenfeld kann das Controlling gewährleisten, dass kein isoliertes Risikomanagement im Unternehmen entsteht, sondern an die strategische Steuerung angebunden sowie Risiken plausibel aggregiert werden. Hierbei ist das Risikomanagement unter Mitwirkung des Controllings entsprechend den Anforderungen der internen und externen Stakeholder auszurichten. Auf diese Weise ist dem Controlling ein signifikanter Beitrag bei der Einführung und Anwendung des Risikomanagements im Sinne einer guten Corporate Governance zuzusprechen.[81]

---

[77] Vgl. Gleich/Oehler (2006), S. 13 f.
[78] Vgl. zur sog. Konvergenzdiskussion, die auf eine Bedienung klassischer Controlling und Buchhaltungs- und Bilanzierungsfunktionen aus einer Hand zielt, Rieg/Gruber/Reißig-Thust (2013), S. 62 ff. sowie Lorson/Melcher/ Zündorf (2013), S. 12 ff.
[79] Vgl. Gleich/Oehler (2006), S. 14.
[80] Vgl. Wagenhofer (2009), S. 17.
[81] Vgl. Henschel (2008).

- *Informationsversorgung:*

  Die Versorgung mit Informationen in Form von Berichten umschreibt einen weiteren Aufgabenbereich des Controllings. Im Sinne der Corporate Governance ist der Inhalt von Berichten, die dem Aufsichtsrat zugeleitet werden, gesetzlich geregelt.[82]

- *Performancemaße für die Vergütung:*

  Die Vergütung des Vorstandes beschreibt einen wesentlichen Bestandteil der Corporate Governance. Es ist Aufgabe des Aufsichtsrats, diese festzulegen. Das Controlling ist in diese Verantwortung nur dahingehend involviert, dass die Performancemaße festzulegen und zu dokumentieren sind. Die Unternehmensleitung bestimmt hingegen Anreizsysteme für die einzelnen Managementebenen. Dabei kommt es häufig zu Verknüpfungen der Zielsysteme mit den Performancemaßen, wobei das Controlling verstärkt gefordert ist.[83]

Um diese Schlüsselaufgaben adäquat verantworten zu können, ist es für das Controlling unabdingbare Voraussetzung, sich mit relevanten Vorgaben zu Transparenz, Publizität und Kontrolle auseinanderzusetzen und sich über aktuelle Entwicklungen der Gesetzgebung und der Corporate Governance-Strukturen zu informieren.[84]

Ein zentrales Ziel des Controllings ist die Steigerung der Effizienz unternehmerischer Abläufe im betrieblichen Wertschöpfungsprozess. Da nicht alle Grundprinzipien zum Bereich der Unternehmensführung unter Gesichtspunkten der Effizienz aufgestellt werden, kommt es oft dazu, dass das Ziel der Effizienz in den Hintergrund rückt. Folglich ist es eine der Hauptaufgaben des Controllers, Effizienzverluste in der Umgestaltung der Managementsysteme hin zu Corporate Governance-orientierten Systemen auszugleichen, indem er Prozesse umsichtig optimiert.[85]

Darüber hinaus ist auch eine Auswirkung der Corporate Governance auf das Controlling denkbar, so dass die reine Übernahme allgemeiner oder spezifischer Funktionen durch das Controlling im Rahmen von Corporate Governance um wechselseitige Auswirkungen der beiden Bereiche an ihren Schnittstellen erweitert wird.[86]

Aus den vorstehend zu Grunde gelegten Ausarbeitungen zu den Gestaltungsfeldern der Corporate Governance sowie den Schlüsselfunktionen des Controllings lässt sich nachfolgendes

[82] Vgl. Wagenhofer (2009), S. 18.
[83] Vgl. Wagenhofer (2009), S. 20.
[84] Vgl. Gleich/Oehler (2006), S. 12.
[85] Vgl. Becker/Baltzer (2009), S. 22 ff.
[86] Vgl. Wall (2008), S. 228 ff. Diese gegenläufigen Wechselwirkungen von der Corporate Governance werden im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung nicht weiter vertieft.

Funktionsmodell ableiten, um den Beitrag des Controllings zur Umsetzung einer guten Corporate Governance aufzuzeigen:

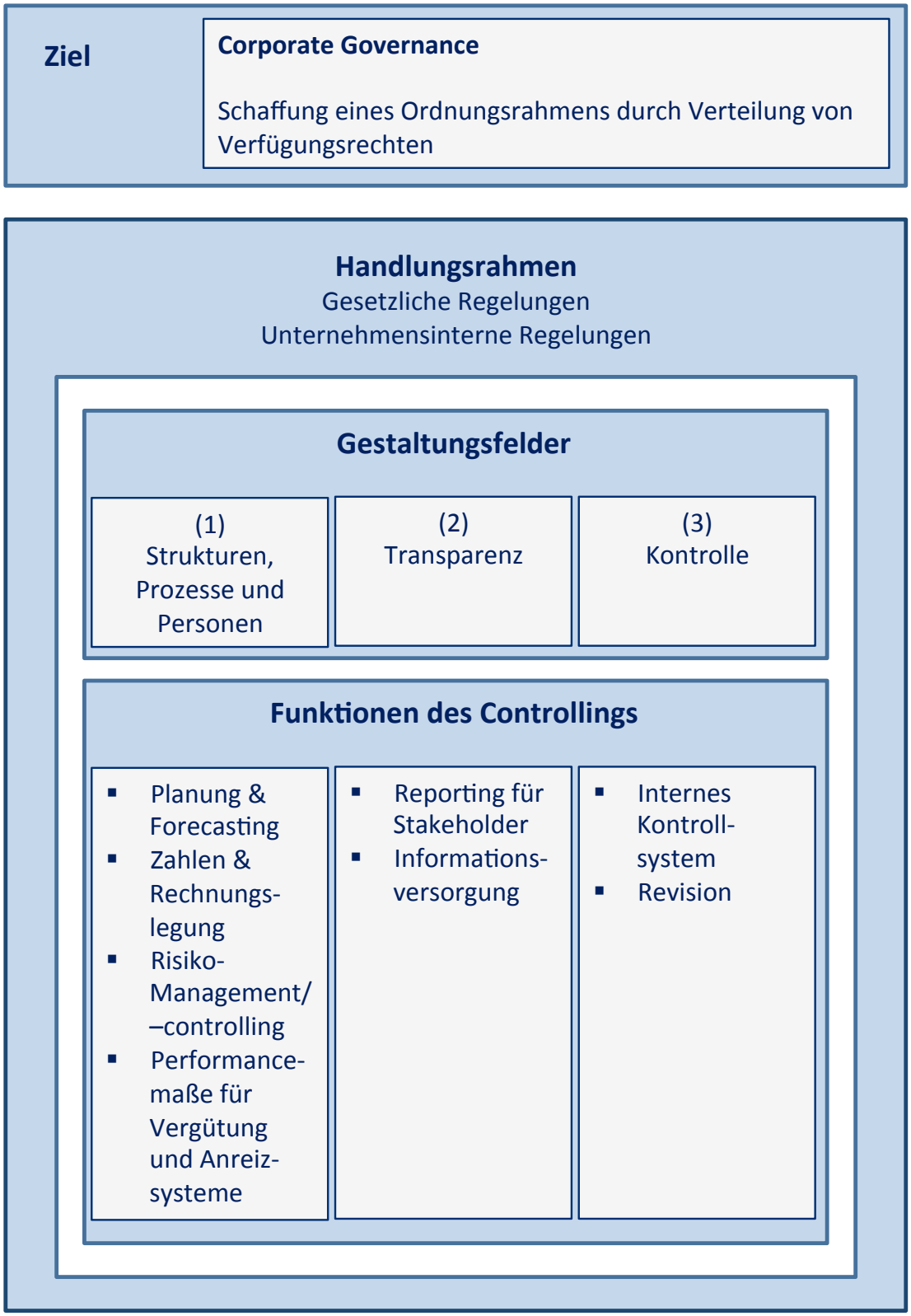


Abbildung 5: Funktionsmodell zum Beitrag des Controllings zur Umsetzung einer guten Corporate Governance

Das abgebildete Funktionsmodell visualisiert die enge Verzahnung zwischen Corporate Governance und Controlling. Ziel einer Corporate Governance ist es, durch die Verteilung von Verfügungsrechten einen Ordnungsrahmen zu schaffen. Dieser Ordnungsrahmen wird durch drei Gestaltungsfelder strukturiert: „Strukturen, Prozesse und Personen“, „Transparenz“ und „Kontrolle“.

Das Gestaltungsfeld „Strukturen, Prozesse und Personen“ setzt an dem notwendigen Aufbau, den Abläufen sowie den handelnden Akteuren an, die im Einklang mit entsprechenden Regeln und Vorgaben für die Steuerung eines Unternehmens von zentraler Bedeutung sind. Dabei ist es unerlässlich für eine funktionierende Corporate Governance, dass Abläufe klar definiert und dokumentiert sowie Anspruchsgruppen umfassend informiert werden.

Ein weiteres Gestaltungsfeld umfasst die Anforderung an die „Transparenz“, die für die Aufrechterhaltung des Vertrauens der Stakeholder von zentraler Bedeutung ist. Hierunter fällt auch die Aufgabe der Informationsversorgung, um die relevanten Anspruchsgruppen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens wie auch über Vorhaben, Entscheidungen und Entwicklungen angemessen in Kenntnis zu setzen.

Das dritte Gestaltungsfeld beinhaltet die „Kontrolle“, die die Identifikation von Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zuständen ermöglicht und die vorgesehene Umsetzung von Strategien, das Fällen fundierter Entscheidungen und die Erreichung gesteckter Ziele verfolgt. Letztlich ist es nur durch Kontrollen möglich, ein Unternehmen zielorientiert zu steuern und zu lenken, da Kontrollergebnisse ausschlaggebend für zukünftige Handlungsschritte sind.

Innerhalb des Gestaltungsfeldes „Strukturen, Prozesse und Personen“ bieten sich für das Controlling mit seinen Schlüsselaufgaben in den Bereichen Planung und Forecasting, Rechnungslegung und Rechnungswesen, Risikomanagement und Risikocontrolling sowie Performancemaße für die Vergütung unmittelbare Gestaltungsansätze, um einen signifikanten Beitrag zur Gestaltung und Umsetzung der Corporate Governance zu leisten. Die Schlüsselfunktionen Reporting und Informationsversorgung, für die sich das Controlling traditionell innerhalb des Unternehmens verantwortlich zeichnet, lassen sich dem Gestaltungsfeld „Transparenz“ zuordnen. Das dritte Gestaltungsfeld „Kontrolle“ kann durch den Aufgabenbereich „Internes Kontrollsystem und interne Revision“ des Controllings nennenswert unterstützt und umgesetzt werden.

Durch die grafische Darstellung wird sichtbar, dass die einzelnen Aufgaben- und Funktionsbereiche des Controllings sich den Gestaltungsmöglichkeiten, die maßgeblich Einfluss auf die Umsetzung einer guten Corporate Governance nehmen, zuordnen lassen. Diese Leistungserbringungen des Controllings innerhalb der drei skizzierten Gestaltungsfelder tragen aktiv zur Schaffung eines Ordnungsrahmens und somit zu dem Ziel einer guten Corporate Governance bei. Dieser Handlungsrahmen für die Umsetzung und die Erreichung des Zieles wird zum einen durch gesetzliche Regelungen gesteckt, denen die verschiedenen Unternehmensformen

unterliegen, aber auch durch unternehmensinterne Regelungen, die jedes Unternehmen individuell gestalten und ausarbeiten kann. Das Controlling leistet damit einen entscheidenden Beitrag zur Umsetzung einer zielorientieren Corporate Governance.

Besonders im Hinblick auf Familienunternehmen ist dabei zu unterstreichen, dass diese keinen gesetzlichen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Einführung einer Corporate Governance unterliegen. Familienunternehmen ist es, sofern die gewählte Rechtsform es nicht anders vorsieht, freigestellt, ob sie sich den Mechanismen einer Corporate Governance bedienen möchten oder nicht.[87] Bisher jedoch wird die Thematik der Corporate Governance in Familienunternehmen oft vernachlässigt.[88]

4.3 Herausforderungen des Funktionsmodells

In den vorstehenden Ausführungen wird aufgezeigt, dass an der Schnittstelle zwischen Controlling und Corporate Governance ein wechselseitiger Wirkungszusammenhang besteht. Das entworfene Funktionsmodell konzentriert sich jedoch ausschließlich auf den Beitrag des Controllings zur Umsetzung einer guten Corporate Governance als zentrale Zielsetzung. Inwiefern darüber hinaus als Wechselwirkung eine Corporate Governance das Controlling in seinem Wirkungsgrad beeinflusst, ist nicht Gegenstand des vorgestellten Funktionsmodells.

Das Funktionsmodell veranschaulicht hingegen, durch welche Funktionen das Controlling auf die Handlungsfelder und somit die Ausgestaltung einer guten Corporate Governance einwirken kann. Zentrale Herausforderung bei der Ausgestaltung des Funktionsmodells bleibt der Umstand, dass beide Bereiche, Corporate Governance und Controlling, in Familienunternehmen tendenziell geringer entwickelt sind als in Nicht-Familienunternehmen, insbesondere in der Rechtsform von Publikumsgesellschaften. Viele der genannten Aufgabenbereiche des Controllings finden sich in der Praxis in Familienunternehmen nicht im gleichen Maße ausgeprägt wie in anderen Unternehmen wieder.[89] Die Studie von Duller/Feldbauer-Durstmüller/Hiebl belegt, dass in den meisten Familienunternehmen besonders die Informationsversorgung nicht konsequent durchgeführt und sichergestellt wird.[90] Diese stellt jedoch, wie dem Funktionsmodell zu entnehmen, eine zentrale Aufgabe dar, um ein gewisses Maß an Transparenz zu generieren. Das vorliegende Funktionsmodell ist vor diesem Hintergrund als Gestaltungsempfehlung, nicht als Dokumentation des aktuellen Umsetzungsstandes zu bewerten.

---

[87] Vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2014), S. 1.
[88] Vgl. Ulrich (2011), S. 319. Anders verhält es sich bei Aktiengesellschaften, die gesetzlich dazu verpflichtet sind, eine Corporate Governance zu implementieren und daher auch an die Erfüllung der relevanten Aufgabenbereiche des Controllings gebunden sind. Vgl. hierzu Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2014), S. 1.
[89] Vgl. Ulrich (2011), S. 319 ff.
[90] Vgl. Duller/Feldbauer-Durstmüller/Hiebl (2014), S. 27.

Zur Umsetzung einer guten Corporate Governance benötigt es in Anlehnung an das Funktionsmodell drei Gestaltungsfelder. Eines davon wir durch die „Kontrolle“ beschrieben. Hierfür relevant sind die Funktionen Internes Kontrollsystem und Interne Revision, die dem Controlling zuzuordnen sind. Auch an dieser Stelle ist kritisch anzumerken, dass es in diesen Bereichen Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen gibt. Im Rahmen ihrer Ausgestaltung und konsequenten Umsetzung nehmen die Interne Revision und das Interne Kontrollsystem in Familienunternehmen bisher meist nur eine untergeordnete Rolle ein.[91]

Ergänzend dazu ordnet das Funktionsmodell die Aufgabenbereiche vereinfacht jeweils einem Gestaltungsfeld zu. Es wird in der Umsetzung zu Verschiebungen der Controlling-Aufgaben kommen, besonders bei der Funktion als Informationsversorger, die überwiegend dem Gestaltungsfeld „Transparenz“ zuzuordnen ist. Diese Funktion dient ebenso Kontrollzwecken, da die Informationen, die der Aufsichtsrat erhält, zur Überwachung der Geschäftsführung herangezogen werden. Somit lassen sich die Funktionen Reporting und Informationsversorgung nicht ausschließlich dem Gestaltungsfeld „Transparenz“ zuordnen, sondern ebenfalls der „Kontrolle“. Ähnliches gilt für den ersten Aufgabenblock und das darin enthaltene Risikomanagement. Diese Funktion wird im vorliegenden Funktionsmodell dem Gestaltungsfeld „Strukturen, Prozesse, Personen“ zugewiesen, ist aber ebenso eng verbunden mit den Gestaltungsfeldern „Transparenz“ und „Kontrolle“.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass das Controlling grundsätzlich den Fokus überwiegend auf die interne Kontrolle innerhalb eines Unternehmens richtet, indem Prozesse überwacht[92] oder auch Soll-Ist Vergleiche[93] angestellt werden. Instrumente des Controllings werden aus Unternehmensinteresse genutzt, so z.B. um die richtigen unternehmerischen Entscheidungen treffen zu können.[94] Corporate Governance wird hingegen vom Gesetz gefordert, wonach Unternehmen Corporate Governance-Strukturen implementieren müssen.[95] Sofern es einer Unternehmensform nicht gesetzlich vorgeschrieben ist, Corporate Governance aufzubauen, so ist es als eine Art „moralische Verpflichtung“ zu verstehen, dass man Corporate Governance ausübt.[96] Corporate Governance versucht, Informationsasymmetrien entgegenzuwirken.[97] Prinzipiell streben Unternehmen jedoch an, so wenig Informationen wie möglich preiszugeben, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.[98] Betrugsfälle und Unternehmenskrisen haben dazu geführt, dass spezielle gesetzliche Vorschriften und Richtlinien formuliert und erlassen wurden,[99] die gewährleisten, dass Stakeholder und auch andere Interessensparteien

[91] Vgl. hierzu u.a. auch Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt (2010), S. 31ff.
[92] Vgl. Gleich/Oehler (2006), S. 12.
[93] Vgl. Preißler (2007), S. 17.
[94] Vgl. Sturm (2006), S. 316.
[95] Vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2014), S. 1.
[96] Vgl. Koeberle-Schmid/Fahrion/ Witt (2010), S. 347.
[97] Vgl. Wöhe/Döring (2013), S. 22 f. und 63 f.
[98] Vgl. Ulrich (2011), 322 f.
[99] Vgl. Horváth (2011), S. 693.

Informationen über Unternehmen einsehen können.[100] Im Sinne der Corporate Governance werden die Prozesse stärker überwacht und Unternehmen geben mehr Informationen preis, um das verloren gegangene Vertrauen zurückzugewinnen oder um Misstrauen vorzubeugen.[101] Somit agieren Controlling und Corporate Governance in gewissem Maße konträr zueinander, obwohl das Controlling zur Umsetzung einer Corporate Governance beiträgt.

Letztlich könnte zudem eine konsequente Umsetzung der Controlling-Aufgaben im Sinne einer guten Corporate Governance und in Anlehnung an das Funktionsmodell zu Spannungsfeldern zwischen verschiedenen Adressaten führen, beispielsweise zwischen dem Aufsichtsrat und den Stakeholdern. Der Aufsichtsrat benötigt in der Regel umfassende Informationen zur Erfüllung seiner Aufgaben, wozu die Überwachung und Kontrolle der Geschäftsführung zählen.[102] Inwieweit die interne Transparenz, der sich der Aufsichtsrat bedienen kann, gegenüber den externen Stakeholdern zur Anwendung kommt, liegt bei Familienunternehmen im Ermessen der Eigentümer.[103] Im Sinne einer guten Corporate Governance ist es jedoch ausgesprochen wichtig, dass alle Stakeholder umfassend informiert werden, um sicher zu gehen, dass insbesondere die Geschäftsführung im Interesse des Unternehmens und der Stakeholder agiert.[104] Im Hinblick auf die Transparenz im Unternehmen ergibt es sich, dass die Informationsversorgungsfunktion je nach Adressat unterschiedlich intensiv ausgeübt werden kann,[105] was letztlich gewissermaßen einer guten Corporate Governance widerspricht.

[100] Vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2014), S. 1.
[101] Vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2014), S. 1.
[102] Vgl. Koeberle-Schmid, Fahrion, Witt (2010), S. 31.
[103] Vgl. Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 6.
[104] Vgl. OECD (2004), S. 11 und S. 24 ff.
[105] Vgl. Governance Kodex für Familienunternehmen (2010), S. 5 f.

5 Fazit

Die aktuelle Corporate Governance-Debatte prägt seit einigen Jahren die wirtschaftswissenschaftliche Fachliteratur sowie die Unternehmenspraxis mit unveränderter Dynamik. Es existieren inzwischen zahlreiche Standards auf nationaler und internationaler Ebene, die dazu dienen, Unternehmen mithilfe von gesetzlichen Regelungen oder Empfehlungen aufzuzeigen, wie sich gute Corporate Governance, insbesondere auch in Familienunternehmen, gestalten lässt.

Corporate Governance umfasst die rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen sowie alle unternehmensinternen Instrumente, die die Leitung und Kontrolle eines Unternehmens und damit einhergehend den Unternehmenserfolg beeinflussen. Transparenz und die Verantwortung gegenüber anderen Interessensgruppen oder Aktionären kennzeichnen dabei die Grundlagen für Corporate Governance. Es erweist sich hierbei als unbestritten, dass der Einsatz einer effektiven und effizienten Corporate Governance die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Unternehmensführung aufgrund der erhöhten Transparenz, intensiverer Überwachung und besserer Steuerung erhöht.

Parallel hierzu unterstützt das klassische Unternehmenscontrolling aufgrund seiner umfassenden Informations-, Steuerungs- und Kontrollfunktion die Unternehmensleitung bei der Umsetzung der Führung des Unternehmens. Werden bestimmte Aufgabenfelder des Controllings gezielt an die bestehenden Vorgaben einer guten Corporate Governance ausgerichtet, kann es durch eine sorgfältige Umsetzung seiner Aufgaben im Sinne einer effizienten Corporate Governance handeln und durch positive Wechselwirkungen den Umsetzungs- und Wirkungsgrad nennenswert erhöhen. Hierbei sind drei zentrale Gestaltungsfelder des Controllings anzuführen:

- Strukturen, Prozesse und Personen
- Transparenz
- Kontrolle

Auf Basis theoretischer Grundlagen und empirischer Erkenntnisse werden die Wechselwirkungen zwischen Corporate Governance und Controlling in Unternehmen, insbesondere in Familienunternehmen, aufgezeigt. Mittels eines eigens entwickelten Funktionsmodells wird eine Gestaltungsempfehlung für die Unternehmensleitung generiert, wie das Controlling einen zielführenden Beitrag zur Umsetzung einer Corporate Governance unterstützen kann.

Im Gestaltungsfeld „Strukturen, Prozesse und Personen“ unterstützt das Controlling insbesondere durch seine Aufgaben im Bereich der Planung und Prognoseerstellung sowie der Rechnungslegung, des Risikomanagements, aber auch der Ermittlung geeigneter Performancemaße für Vergütungszwecke und Anreizsysteme. Hinsichtlich der Anforderung an

Corporate Governance, Transparenz der Entscheidungen und Nachvollziehbarkeit von Prozessen für interne und externe Anspruchsgruppen zu erhöhen, kann das Controlling in seiner Informationsfunktion durch Informationsversorgung und Reporting für relevante Stakeholder einen nutzenstiftenden Beitrag generieren. Die intensive Dokumentationspflicht des Controllings zieht letztlich Vertrauen nach sich, das für einen konstruktiven Austausch zwischen Unternehmen und Stakeholdern unabdingbar ist. Darüber hinaus können ein geeignetes Internes Kontrollsystem sowie die Revision das Gestaltungsfeld „Kontrolle“ der Corporate Governance in seinem Wirkungsgrad nennenswert beeinflussen.

Die gewonnenen Erkenntnisse setzen voraus, dass sich das Verständnis für die Notwendigkeit und die Umsetzung des Controllings in Familienunternehmen in den folgenden Jahren nachhaltig verstetigen wird. Im Gegensatz zu Corporate Governance, die auch in naher Zukunft für Familienunternehmen je nach Rechtsform nicht zwingend gesetzlich erforderlich sein wird, wird das Controlling in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld zunehmend unverzichtbar, nicht zuletzt um insbesondere Fremdmanager in Familienunternehmen angemessen überwachen und kontrollieren zu können. Bei einer adäquaten Umsetzung wird das Controlling aber einen konkreten Beitrag zur Implementierung von Corporate Governance-Mechanismen leisten. Die Frage, ob sich dieser theoretisch aufgezeigte Beitrag des Controllings zur Umsetzung einer guten Corporate Governance in der Unternehmenspraxis genauso stringent wiederfindet, ist nachfolgend durch eine umfassende empirische Untersuchungen zu validieren.

Literaturverzeichnis

Ballwieser, W. (2009): Shareholder Value als Element von Corporate Governance, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 61. Jg., S. 93-101.

Bassen, A.; Zöllner, C. (2009): Erhöht eine gute Corporate Governance den Unternehmenserfolg?, in: Wagenhofer,, A. (Hrsg.): Controlling und Corporate Governance-Anforderungen, Berlin, S. 43-57.

Becker, W.; Baltzer, B. (2009): Controlling. Eine instrumentelle Perspektive. Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 162, Bamberg.

Berle, A. A.; Means, G. C. (1932): The Modern Concept and Private Property, New York.

Berliner Initiativkreis (2000): German Code of Corporate Governance (GCCG), verfügbar unter http://www.auditcommittee.de/Dokumente/deu_German-Code-of-Corporate-Governance.pdf, (19.11.2014).

Bhimani, A. (2009): Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies, in: Management Accounting Research, Vol. 20, No. 1, S. 2-5.

Brown, C. C. (1976): Putting the Corporate Board to Work, New York.

Bungartz, O.; Szackamer, M. (2007): Interne Kontrollsysteme in kleinen und mittelständischen Unternehmen, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 2. Jg., S. 123-130.

Committee on Financial Aspects of Corporate Governance (1992): Financial Aspects of Corporate Governance, London.

Gleich, R.; Oehler, K. (2006): Corporate Governance umsetzen, Erfolgsfaktoren Controlling und Informationssystem, Stuttgart.

Gnan, L.; Songini, L.; Malmi, T. (2013): The Role and Impact of Accounting in Family Business, in: Journal of Family Business Strategy, Vol. 4, No. 2, S. 71-83.

Governance Kodex für Familienunternehmen (2010): Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen, verfügbar unter http://www.kodex-fuer-familienunterneh-men.de/tl_files/download/Governance%20Kodex%20fuer%20FAMILIENUNTERNEHMER%201110921%20WEB.pdf, (18.11.2014)

Duller C.; Feldbauer-Durstmüller B.; Hiebl M. (2014): Funktionen des Controllings in Familienunternehmen: Die Informationsversorgungsfunktion wird weniger intensiv wahrgenommen als in Nicht-Familienunternehmen, in: Controller Magazin, 39. Jg., Heft 1, S. 26-29.

Duller, C.; Feldbauer-Durstmüller, B.; Mitter, C. (2011): Corporate Governance and Management Accounting in Family Firms: Does Generation matter? in: International Journal of Business Research, 11. Jg., Heft 1, S. 29-46.

Felden, B. (2013): Controlling in Familienunternehmen, in: Der Betrieb, Heft 11, S. 529 – 533.

Felden, B.; Hack, A. (2014): Management von Familienunternehmen, Wiesbaden.

Freidank, C.-C.; Paetzmann, K. (2004): Bedeutung des Controlling im Rahmen der Reformbestrebung zur Verbesserung der Corporate Governance, in: Freidank, C.-C. (Hrsg.): Corporate Governance und Controlling, Heidelberg, S. 1-25.

Freidank, C.-C.; Velte, P. (2007): Einfluss der Corporate Governance auf das Controlling und Reporting, in: Freidank, C.-C.; Altes, P. (Hrsg): Rechnungslegung und Corporate Governance – Reporting, Steuerung und Überwachung der Unternehmen im Umbruch, Berlin, S. 19-67.

Günther, T. (2004): Theoretische Einbettung des Controlling in die Methodologie der Unternehmensüberwachung und –steuerung, in: Freidank, C.-C. (Hrsg.): Corporate Governance und Controlling, Heidelberg, S. 25-51.

Hennerkes B.H. (2004): Die Familie und ihr Unternehmen – Strategie, Liquidität und Kontrolle, Frankfurt am Main.

Henschel, T. (2008): Risk Management Practices of SMEs. Evaluating and Implementing Effective Risk Management, Berlin.

Hilse, H.; Wimmer, R. (2009): Führung in Familienunternehmen, in: Rüsen, T.; von Schlippe, A.; Groth, T. (Hrsg.): Familienunternehmen: Exploration einer Unternehmensform, Köln, S. 29-44.

Hiebl, M. R. W. (2013): Management Accounting in the Family Business: Tipping the Balance for Survival, in: Journal of Business Strategy, Vol. 34, No. 6, S. 19 – 25.

Hiebl, M.R.; Feldbauer-Durstmüller, B.; Duller, C. (2012): The Changing Role in Management Accounting in the Transition from a Family Business to a Non Family Business, in: Journal of Accounting and Organizational Change“, Vol. 9, No. 2, S. 119-154.

Hiebl, M. R.; Feldbauer-Durstmüller, B. (2012): Corporate-Governance-Strukturen in Familienunternehmen und der Einsatz von Controlling Einflussfaktoren der Controlling-Nutzung, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 7. Jg., Heft 2, S. 53-58.

Horváth, P. (2011): Controlling, 12., vollständig überarbeitete Auflage, München.

Hubig, C. (2014): Vertrauen und Glaubwürdigkeit als konstituierende Elemente der Unternehmenskommunikation, in: Zerfaß, A.; Piwinger, M.: Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung, 2. vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 351 – 369.

Jung, H. (2007): Controlling, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München.

Kajüter, P. (2009): „Risikomanagement als Controllingaufgabe im Rahmen der Corporate Governance, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): Controlling und Corporate Governance-Anforderungen – Konzepte, Maßnahmen, Umsetzung, Berlin, S. 109-131.

Kempert, W. (2008): Praxishandbuch für die Nachfolge in Familienunternehmen - Leitfaden für Unternehmer und Nachfolger – Mit Fallbeispielen und Checklisten, Wiesbaden 2008.

Klein, S. B., (2010): Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen, in: Klein, S. B.; Jaskiewicz, P.: May, P.; von Schlippe, A. (Hrsg.): Reihe Family Business, Band I, 3. Auflage, Köln, 2010.

Koeberle-Schmid, A. (2012): Interview mit Jürgen Heraeus: Das Familienunternehmen muss seine Governance an der einer Publikumsgesellschaft ausrichten, in: Koeberle-Schmid; A.; Fahrion, H.-J.; Witt, P. (Hrsg.): Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, 2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Berlin, S. 19-26.

Koeberle-Schmid, A.; Witt, P.; Fahrion, H.-J. (2010): Gestaltung der Governance im Familienunternehmen – Gremien und Instrumente der Business und Family Governance, in: Zeitschrift für Corporate Governance, Heft 4, S. 161-169.

Küpper, H.-U. (2008): Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente. 5. Auflage, Stuttgart.

de Lema, D. G. P.; Duréndez, A. (2007): Managerial Behaviour of Small and Medium-sized Family Businesses: An Empirical Study, in: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 13, No. 3, S. 151-172.

Lorson, P.; Melcher, W.; Zündorf, H.: 20 Jahre Konvergenzdiskussion — Geschichte einer wechselvollen Beziehung, in: Controlling & Management Review, Heft 06/2013, S. 12-23.

Lühn, M. (2009): Wirksame Corporate Governance durch das Zusammenspiel von Interner Revision und Compliance mit Controlling, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): Controlling und Corporate Governance-Anforderungen – Konzepte, Maßnahmen, Umsetzung, Berlin, S. 231-251.

Malik, F. (2008): Die richtige Corporate Governance: Mit wirksamer Unternehmensaufsicht Komplexität meistern, Frankfurt/New York.

Moores, K.; Craig, J. (2006): From Vision to Variables: A Scorecard to Continue the Professionalization of a Family Firm, in: Poutziouris, P.Z.; Smyrnios, K.X.; Klein, S. B. (Hrsg.): Handbook of Research on Family Businesses, Cheltenham, Northampton, S. 196-215.

OECD (2004): OECD-Grundsätze der Corporate Governance, verfügbar unter http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/32159487.pdf, (15.01.2014).

Osisimoa, B.-C. (2013): Good Corporate Governance: The Role of the Accountant, verfügbar unter http://works.bepress.com/prof_ben_osisioma/10/, (15.02.2014).

Paetzmann, K (2012): Corporate Governance – strategische Marktrisiken, Controlling, Überwachung, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg.

Papesch, M. (2010): Corporate Governance in Familienunternehmen. Eine Analyse zur Sicherung der Unternehmensnachfolge, Wiesbaden.

Piontek, J. (2005): Controlling, 3. Auflage, München

Preißler, P. (2007): Controlling – Lehrbuch und Intensivkurs, 13. Auflage, München.

Prym, C. (2011): Familienunternehmen und Beteiligungskapital, Köln

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2014): Deutscher Corporate Governance Kodex, in der Fassung vom 24. Juni 2014, Frankfurt/Main.

Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 7. Auflage, München.

Reinemann, H.; Böschen, V. (2008): Corporate Governance im Mittelstand. Begleitstudie zum Axia-Award der Deloitte Wirtschaftsprüfung, München.

Rieg, R.; Gruber, T.; Reißig-Thust, S. (2013): Der Biltroller im Mittelstand — Controlling und Bilanzierung in einer Hand, in: Controlling & Management Review, Heft 08/2013, S. 62-69.

Salvato, C.; Moores, K. (2010): Research on accounting in family firms: Past accomplishments and future challenges, in Family Business Review, Vol. 23, No. 3, S. 193-215.

Scheffler, E. (2004): Controlling als Bindeglied zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, in: Freidank, C.-C. (Hrsg.): Corporate Governance und Controlling, Heidelberg, S. 97-113.

Scherm, E.; Pietsch, G. (2004): Theorie und Konzeption in der Controlling-Forschung, in.: Scherm, E.; Pietsch, G. (Hrsg.): Controlling – Theorien und Konzeptionen, München. S. 3-19.

Schreiber O. et al. (2009): Revisionshandbuch für den Mittelstand: Die Praxis der internen Revision, Stuttgart.

Shil, N. C. (2008): Accounting for good corporate governance, in Journal of Administration and Governance (JOAAG), Vol., No. 1, S. 22-31.

Shleifer, A.; Vishny, R.W. (1997): A survey of corporate governance, in: Journal of Finance, Vol. 52, S. 737-783.

Stiftung Familienunternehmen (2014): Definition Familienunternehmen, verfügbar unter http://www.familienunternehmen.de/likecms.php?site=tpl%2Fsite.html&nav=-1&siteid=125&entryid=0&sp=0, letzter Aufruf 23.07.2014.

Sturm, R. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München.

Ulrich, P. (2011): Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen - Theorien, Feldstudien, Umsetzung, Wiesbaden.

Wagenhofer, A. (2009): Corporate Governance und Controlling, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.) Controlling und Corporate Governance-Anforderungen – Konzepte, Maßnahmen, Umsetzungen, Berlin, S. 1-23.

Wall, F. (2008): Funktionen des Controllings im Rahmen der Corporate Governance, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 52. Jg., S. 228-233.

Warncke, M. (2010): Prüfungsausschuss und Corporate Governance – Einrichtung, Organisation und Überwachungsaufgabe, 2., neu bearbeitete Auflage, Berlin.

Weber, J.; Schäffer, U. (2014): Einführung in das Controlling. 14. Auflage, Stuttgart.

Wittener Institut für Familienunternehmen (2014): Forschung, Definitionen, Familienunternehmen, verfügbar unter http://www.wifu.de/forschung/definitionen/familienunternehmen/, letzter Aufruf 23.07.2014.

Wöhe, G.; Döring, U. (2013): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2013.

Bisherige Beiträge

- No 12: Slapnicar:, Klaus W.: Wirtschaftsrecht à jour, 2015.
- No 11: Kohler, Irina: Fuldaer Supply Chain Management-Dialog: Trends und Herausforderungen im Supply Chain Controlling, 2014
- No 10: Hillebrand, Rainer: Germany and the eurozone crisis : evidence for the country's "normalisation"?, 2014
- No 9: Kohler, Irina/Ingerl, Carina: Unternehmensnachfolge und Family Business Governance im Mittelstand: eine empirische Studie zur Nachfolgeproblematik in der Region Fulda, 2014
- No 8: Neuert, J.: Business Management Strategies and Research Development, 2013
- No 7: Huth, M.; Goele, H.: Potenzial der Ersatzteillogistik von produzierenden Unternehmen in der Region Berlin/Brandenburg, 2013.
- No 6: Kreipl, Claudia; Preißing, Dagmar; Huth, Michael; Lohre, Dirk; Och, Dominik; Neuert, Josef: Contributions to Applied International Business Management Research, 2013
- No 5: Boelsche, Dorit: Performance measurement in humanitarian logistics, 2013
- No 4: Conrad, Peter; Hummel, Thomas R. Transitions: Individuelle Handhabung und Verarbeitungsformen institutionellen Wandels, 2012
- No 3: Hummel, Thomas R.; Turovskaya, Maria S.: Project Studies in Specific Business, Legal and Economic Topics: video conference presentations, 2011
- No 2: Hans, Lothar: Zur Konzeption eines Verwaltungscontrollings, 2011
- No 1: nicht veröffentlicht/not published.

Alle Beiträge stehen auf der Homepage des Fachbereichs Wirtschaft als Download zur Verfügung: www.hs-fulda.de/wirtschaft.

The papers can be downloaded from the homepage of the Faculty of Business: www.hs-fulda.de/wirtschaft.