

Familienfremde Führung

Eine Dissertationsschrift untersucht die steigende Bedeutung von Chief Financial Officers in Familienunternehmen

Fremde sind verdächtig. Ihnen fehlt „Stallgeruch“ und ein verbindender Background. Das Verhältnis zwischen Neuankömmlingen und gewachsenen Gruppen gestaltet sich in der Regel nicht immer einfach. Das gilt auch für das Verhältnis von Unternehmerfamilien zu Fremdmanagern. Doch bei allen natürlichen Vorbehalten: Je größer ein familiengeführtes Unternehmen, desto mehr ist es auf Hilfe von außen angewiesen. Nicht jede Führungsposition kann auf Dauer von Mitgliedern aus der Eigentümerfamilie besetzt werden. Besonders in der Position des Chief Financial Officer ist es daher in den vergangenen Jahren vermehrt zum Einsatz von Fremdmanagern gekommen.

Das ist zunächst nicht verwunderlich: Der CFO hat in nahezu allen Unternehmensformen an Bedeutung gewonnen. War etwa in den USA Anfang der 1960er Jahre in weniger als fünf Prozent der Großunternehmen eine CFO-Position etabliert, so gab es diese am Ende des 20. Jahrhunderts bereits in 80 Prozent der Unternehmen. Viele Wirtschaftswissenschaftler sehen

den kaufmännischen Geschäftsführer daher bereits als die Nummer 2 in einem jeden größeren Unternehmen an – als Verantwortungsträger, der direkt nach dem Chief Executive Officer angesiedelt ist.

Welche Chancen und welche Risiken eine fremdbesetzte CFO-Position in familiengeführten Unternehmen birgt, das hat der Unternehmensberater Martin Hiebl in seiner Dissertationsschrift an der Universität Linz untersucht. Auf Grundlage von zwanzig qualifizierten Interviews mit CFOs, Familienunternehmen und CEOs hat er drei wesentliche Frage zu beantworten versucht: Welche Rolle nimmt der CFO in Familienunternehmen ein? Wie unterscheidet sich diese im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen? Und: Welche Erfolgsfaktoren gelten für die Zusammenarbeit zwischen CFO und Eigentümerfamilie? Hiebels Antworten sind zuweilen verblüffend. Sie bereichern nicht nur die Forschung; sie können auch im Unternehmensalltag dabei helfen, das Verhältnis von Familie und Fremdmanager auf ein besseres Fundament zu stellen. Denn Familienunternehmen

erwarten von einem CFO zuweilen anderes, als dies konventionelle Publikumsgesellschaften tun: „Eine hohe Kommunikationsfähigkeit und Integrität sowie ein tiefes Verständnis für die Spezifika eines Familienunternehmens“ sind Voraussetzung für gute Kooperationsarbeit. Entlohnt werden die CFOs mit einer wesentlich längeren Verweildauer in der entsprechenden Managementposition. Wer seine Familie also mit familienfremden Führungskräften bereichern will, der sollte all diese Aspekte im Vorfeld bedenken. Hiebels Untersuchung bietet hierfür das beste Ausgangsmaterial an.



Martin Hiebl:
„Die Rolle des Chief Financial Officer in großen Familienunternehmen“.
Epubli,
ISBN 978-3-8442-2191-6,
256 Seiten, 57 Euro



Detlev Hummel: „Mittelstands- und Innovationsfinanzierung in Deutschland“.
Universitätsverlag Potsdam,
ISBN 978-3-86956-073-1, 132 Seiten, 14 Euro

Gewinn schafft Innovation

Eine Studie über die Innovationsfinanzierung in mittelständischen deutschen Unternehmen

Es ist die älteste Frage der Innovationsforschung: Wie kommt das Neue in die Welt? Der Potsdamer Wirtschaftswissenschaftler Detlev Hummel hat darauf eine zunächst naheliegende Antwort gefunden: Innovation entsteht vor allem durch Geld. Neben Know-how und klugen Köpfen braucht es gesicherte Finanzierungsgrundlagen. In einer breit angelegten Studie, basierend auf einer bundesweiten Unternehmensbefragung, hat Hummel das Finanzierungs- und Innovationsverhalten deutscher Mittelständler unter die Lupe genommen. Das Ergebnis: Die allermeisten Innovationen werden aus zuvor erwirt-

schafteten Gewinnen finanziert. Gefragt sind zudem klassische Bankdarlehen oder kurzfristige Kontokorrent- und Lieferantenkredite. Gegenüber Mezzanine, Beteiligungskapital oder Kapitalmarktfinanzierung indes bestehen Vorbehalte – zuweilen aber auch fehlende Kenntnisse. Nicht selten werden solche Finanzierungsinstrumente daher frühzeitig als ungeeignet abqualifiziert. Wer sich also über alternative Modelle zur Innovationsfinanzierung informieren will oder wer schauen will, wie Konkurrenten innovative Projekte zu stemmen versuchen, der kommt an der Lektüre dieser Untersuchung nicht vorbei.