
Unternehmensführung & Controlling

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Situative Anforderungen an den Controller

von

Wolfgang Becker, Bianca Brandt, Robert Ebner und
Robert Holzmann



Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 191

ISBN 978-3-942099-34-9

Impressum

Wissenschaftlicher Direktor Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Wissenschaftliche Mitarbeiter Bianca Brandt
Robert Ebner
Robert Holzmann

Herausgeber Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstraße 21
D-96052 Bamberg

Telefon +49.(0)951.863.2507

Telefax +49.(0)951.39705

Email ufc(at)uni-bamberg(dot)de

Internet www.professorwbecker.de

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Respect Creativity!

Druck Bamberg 2013
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
2 Executive Summary.....	2
3 Einführung zu den Anforderungen an den Controller	5
4 Forschungsmethodik	14
4.1 Forschungsdesign.....	14
4.2 Fragebogengestaltung	15
4.3 Ablauf der Datenerhebung	16
5 Ergebnisse im Überblick.....	19
5.1 Charakterisierung der Probanden.....	19
5.2 Situationsunabhängige Anforderungen an den Controller.....	22
5.3 Anforderungen an den Controller hinsichtlich der Unternehmensgröße	23
5.4 Anforderungen an den Controller hinsichtlich der Besitz- und Leitungsstruktur.....	27
5.5 Anforderungen an den Controller hinsichtlich der Branche	32
5.6 Anforderungen an den Controller hinsichtlich des Internationalisierungsgrad des Unternehmens	36
5.7 Anforderungen an den Controller hinsichtlich der Größe der Controlling-Abteilung.....	38
5.8 Anforderungen an den Controller hinsichtlich des Tätigkeitsbereiches	42
5.8.1 Zentraler/dezentraler Bereich	42
5.8.2 Strategischer/operativer Bereich	45
5.9 Anforderungen an den Controller im Hinblick auf dessen Position	48
6 Fazit.....	52
Literaturverzeichnis	VI
Verzeichnis der Projektmitarbeiter	VIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Balanced Value Map	6
Abbildung 2: Controller-Anforderungen nach Deyhle (1980)	8
Abbildung 3: Fachliche, persönliche und berufliche Anforderungen an den Controller	10
Abbildung 4: Empirische ermittelte Anforderungen an den Controllerberuf	11
Abbildung 5: Beobachtete Interaktion von situativen Faktoren und Anforderungen an den Controller in Weber/Preis/Böttger (2011)	12
Abbildung 6: Hypothesen der Interaktion von Anforderungen an den Controller und situativen Bedingungen nach Preis (2012)	13
Abbildung 7: Rücklaufquote	17
Abbildung 8: Berechnung der Rücklaufquote	18
Abbildung 9: Charakterisierung der Probanden: Die teilnehmenden Unternehmen	20
Abbildung 10: Charakterisierung der Probanden: Die befragten Controller	21
Abbildung 11: Situationsunabhängige Anforderungen (n= 445)	23
Abbildung 12: Quantitative Mittelstandsdefinition des DMI	24
Abbildung 13: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach Unternehmensgröße	26
Abbildung 14: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach Besitz- und Leitungsstruktur (1)	29
Abbildung 15: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach Besitz- und Leitungsstruktur (2)	30
Abbildung 16: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach Branche (1)	33
Abbildung 17: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach Branche (2)	34
Abbildung 18: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach der Größe der Controlling-Abteilung	40
Abbildung 19: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach dem Tätigkeitsbereich (zentral/dezentral)	44
Abbildung 20: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach dem Tätigkeitsbereich (strategisch/operativ)	46
Abbildung 21: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach Hierarchietyp	49

1 Einleitung

Unweigerlich kann wohl der These zugestimmt werden, dass die Qualität des Controllings im Wesentlichen von der Qualität der im Controlling tätigen Mitarbeiter abhängt. Definiert man dabei ferner die Mitarbeiterqualität dahingehend, dass diese davon abhängt, ob ein jeweiliger Mitarbeiter die an ihn gestellten Anforderungen erfüllen kann, so erscheint es vor allem notwendig, zunächst die jeweiligen Anforderungen, die an einen Controlling-Mitarbeiter gestellt werden, zu identifizieren.

Bis vor kurzem entsprach die Identifizierung relevanter Anforderungen an den Controller eher der Formulierung eines umfangreichen und wohl kaum zu erfüllenden Wunschzettels. Nicht selten wurde in diesem Kontext der ideale Controller als „eierlegende Wollmilchsau“ betitelt. Jedoch kann der Konsens identifiziert werden, dass die Anforderungen, welche an einen Controller gestellt werden, sich spezifisch aus den im Controlling zu erfüllenden Aufgaben und damit indirekt aus den Funktionen und Zielen des Controllings ableiten lassen.

Insbesondere Instrumentenkenntnisse hinsichtlich operativer und strategischer Führungsgrößen, objektspezifische Erfahrungswerte sowie sozial-kommunikative Fähigkeiten stehen dabei im Mittelpunkt der heutigen Controller-Forschung. Betrachtet man diese Anforderungsdimensionen genauer, so wird schnell klar, dass sich die damit dabei stark von der Situation einhergehenden Fertigkeiten unterscheiden können. So kann wohl angenommen werden, dass Kenntnisse in strategischer Planung für einen Controller in unteren Hierarchieebenen weit weniger wichtig sind, als für Controller in höheren Hierarchieebenen. Für eine adäquate und effiziente Stellenbesetzung erscheint es deswegen insbesondere notwendig, die jeweiligen Anforderungen vor einem gegebenen situativen Hintergrund zu beleuchten.

Die bisherige Controlling-Forschung allerdings hat dieser Erkenntnis kaum Rechnung getragen. Die Situativität von Control-

ler-Anforderungen wurde nur am Rande behandelt. So macht etwa *Preis* (2012) erste theoretische Überlegungen zum Verhältnis der Situation und Controller-Anforderungen. Erste empirische Erkenntnisse konnten ferner *Weber/Preis/Böttger* (2010) mittels einer qualitativ-explorativen Studie zum Zusammenhang von Situation und Controller-Anforderungen gewonnen werden. Das hier vorliegende Forschungsprojekt will genau an dieser Stelle ansetzen und die bisher theoretisch sowie empirisch-qualitativ erzielten Erkenntnisse durch eine großzählige empirische Erhebung ergänzen. Der hier vorliegende Ergebnisbericht gibt dabei einen ersten deskriptiven Einblick in/über die erzielten Ergebnisse.

2 Executive Summary

In der hier vorliegenden Studie wird von der These ausgegangen, dass der Erfolg und die Qualität des Controllings ganz entscheidend davon abhängen, inwiefern die jeweilig tätigen Controller die an sie gestellten Anforderungen auch erfüllen können. Um dies sicherzustellen ist es notwendig, zunächst die entsprechenden Anforderungen des Controllings zu identifizieren.

Bisherige Ansätze haben im Zusammenhang der Identifizierung bedeutender Anforderungen an Controller bislang allerdings nur spärlich den situativen Charakter eben jener Anforderungen in den Mittelpunkt gerückt. So grenzt sich die vorliegende Studie von bisherigen Untersuchungen insbesondere dahingehend ab, spezifische situative Einflussfaktoren auf die jeweiligen Controller-Anforderungen zu ermitteln.

Um dieses Ziel zu erreichen und in Ergänzung zu bereits bestehenden theoretischen und empirisch-qualitativen Untersuchungen, wurde hierfür eine Online-Fragebogen-Erhebung durchgeführt. Dabei wurden im Zuge dieses quantitativ-empirischen Vorgehens eine Nettobeteiligung von 631 (teil-)ausgefüllten Fragebögen erreicht. Im vorliegenden Ergebnis-

bericht werden die hierdurch erzeugten Ergebnisse in rein deskriptiver Weise dargelegt.

Betrachtet man im Ergebnis zunächst die gesamthaften, situationsunabhängigen Antworten, so kann festgestellt werden, dass insbesondere **persönliche Eigenschaften** als wesentlichste Gruppe bedeutsamer Anforderungen identifiziert werden kann (vgl. Kapitel 5.2). Insgesamt acht persönliche Eigenschaften konnten durchschnittliche Mittelwerte von mindestens 4,0 erzielen. Hingegen konnten jeweils nur zwei fachlich-methodische Kenntnisse (MS-Office sowie Kostenrechnung) sowie zwei berufsspezifische Erfahrungswerte (Geschäftsprozess- und Strategiekennnisse) Mittelwerte von mindestens 4,0 erreichen.

Ferner konnte im Ergebnis festgestellt werden, dass situationsunabhängig **MS-Office-** und **Kostenrechnungskennnisse** die wesentlichen fachlich-methodischen Anforderungen an einen Controller darstellen. Im Hinblick berufsspezifischer Erfahrungswerte ist es situationsunabhängig notwendig **Geschäftsprozesskenntnisse** zu besitzen. Schließlich gilt als wesentlichste persönliche Eigenschaft die **Fähigkeit analytisch zu denken** (vgl. Kapitel 5.2).

Im Hinblick der **Dimension Größe** (vgl. Kapitel 5.3) kann festgestellt werden, dass in großen Unternehmen im Durchschnitt Kenntnisse in MS-Office und ERP sowie das analytische Denkvermögen die höchste Bedeutsamkeit beanspruchen. Im Gegensatz dazu sind in kleinen Unternehmen v.a. Kenntnisse in Kostenrechnung, Geschäftsprozessen sowie MS-Office vonnöten.

Hinsichtlich der **Dimension der Besitz- und Leitungsstruktur** (vgl. Kapitel 5.4) ist festzustellen, dass in eigentümergeführten Unternehmen Geschäftsprozesskenntnisse, MS-Office-Kenntnisse sowie die Fähigkeit zu analytischem Denken von besonderer Relevanz sind. In fremdfinanzierten Unternehmen wiederum sind dies vor allem MS-Office-Kenntnisse, analytisches Denkvermögen sowie Kenntnisse in Kostenrechnung.

Betrachtet man die **Dimension der strategischen Ausrichtung** (vgl. Kapitel 5.8.2) der jeweiligen Controlling-Abteilung, so wurden von Controllern in strategischen Abteilungen vor allem MS-Office-, Kostenrechnungs- sowie Geschäftsprozesskenntnisse als besonders wesentlich eingeschätzt. In operativ ausgerichteten Controlling-Abteilungen sind Präsentationsfähigkeiten, MS-Office-Kenntnisse sowie analytisches Denkvermögen als besonders bedeutsam zu identifizieren.

Eine Differenzierung nach **zentralen sowie dezentralen Controllern** (vgl. Kapitel 5.8.1) zeigte in den Top-3 Anforderungen in beiden Fällen MS-Office-Kenntnisse, analytisches Denkvermögen sowie Kenntnisse in Kostenrechnung identifiziert werden.

Schließlich konnte hinsichtlich der **Einflussdimension der Hierarchieposition** (vgl. Kapitel 5.9) beobachtet werden, dass Controller in hohen Hierarchiepositionen vor allem Kostenrechnungs-, Geschäftsprozesskenntnisse sowie analytisches Denkvermögen als wesentlichste Anforderungen einschätzen. In unteren Hierarchiepositionen können hierfür MS-Office-Kenntnisse, analytisches Denkvermögen sowie Kostenrechnungskenntnisse identifiziert werden.

3 Einführung zu den Anforderungen an den Controller

Musste das Berufsbild des Controllers noch vor einigen Jahren um dessen Legitimität und Akzeptanz ringen, so ist es heutzutage sowohl in Praxis als auch Wissenschaft als Berufsbild weitestgehend widerspruchlos etabliert.¹ Die mit diesem Berufsbild einhergehenden Aufgaben erfordern wiederum spezifische Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen, die von den jeweiligen Aufgabenträgern für die angemessene Aufgabenerfüllung mitgebracht werden müssen. Sind diese nicht ausreichend vorhanden, kann in der Folge auch nicht davon ausgegangen werden, dass die jeweiligen Aufgaben, die an das Controlling gestellt werden, auch zufriedenstellend umgesetzt werden. Der Erfolg und die Akzeptanz des Controllings hängen nicht zuletzt davon ab, inwiefern die jeweiligen Aufgabenträger, also die Controller, die notwendigen Voraussetzungen mitbringen, um die an sie gestellten Aufgaben zu erfüllen.

Um die Akzeptanz und den Erfolg des Controllings zu sichern, ist es unabdingbar die spezifischen Anforderungen, die an einen Controller gestellt werden, zu ermitteln. Definiert man dabei Anforderung als Fähigkeiten, Kenntnisse oder Erfahrungen, die zur Erfüllung einer bestimmten Stelle notwendig sind, so leiten sich diese Anforderungen folglich aus der mit einer bestimmten Stelle einhergehenden Aufgaben ab². Diese Aufgaben wiederum leiten sich aus den jeweiligen Funktionen des Controllings ab. Legt man, wie in der vorliegenden Arbeit, die wertschöpfungsorientierte Controllings-Konzeption nach *Becker* zu Grunde, so können, abgeleitet aus dem übergeordneten Unternehmensziel der Existenzsicherung, die Lokomotions-, Informa-

¹ Vgl. z.B. Goretzki/Weber (2010), S.163.

² Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 475; Weber/Preis/Böttger (2010), S.10.

tions- und Abstimmungsfunktion als die wesentlichen Controlling-Funktionen definiert werden³.

Die Lokomotionsfunktion entspringt dabei der unternehmerischen Notwendigkeit, die Existenz des Unternehmens fortlaufend, mittels kontinuierlicher Wertschöpfung, zu sichern. Controlling hat folglich primär dafür zu sorgen, den für kontinuierliche Wertschöpfung notwendigen Wertschöpfungskreislauf (vgl. Abbildung 1) bestehend aus der Generierung von Erfolgspotentialen, der Realisation von Erfolg sowie der Sicherung von Liquidität immer wieder aufs Neue anzustoßen sowie aufrechtzuerhalten⁴.

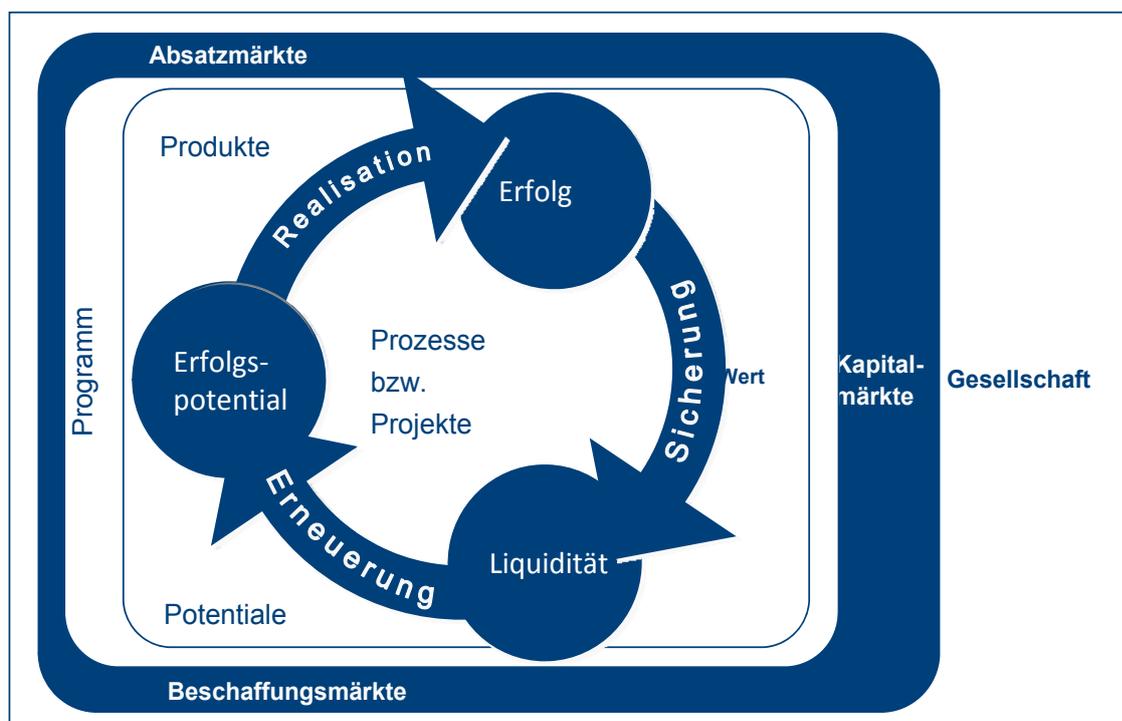


Abbildung 1: Balanced Value Map⁵

Diese auch als originäre Funktion des Controllings bezeichnete Lokomotionsfunktion bedarf jedoch sogenannter derivativer

³ Vgl. Becker/Baltzer (2010), S.13ff.

⁴ Vgl. Becker/Baltzer (2010), S.13ff.

⁵ In Anlehnung an Becker (2011), S. 42.

Controlling-Funktionen. Dabei gilt es zu beachten, dass die jeweiligen Führungsgrößen Erfolgspotential, Erfolg und Liquidität nie isoliert voneinander zu betrachten sind, sondern sich in ihrer Wirkung gegenseitig bedingen.

Im Sinne der derivativen Abstimmungsfunktion hat Controlling dieser Gegebenheit Rechnung zu tragen (primäre Koordination)⁶. Da Führung zudem selbst als prozessuales Tätigkeitsbündel mit einer Vielzahl unterschiedlicher Führungsinstrumente und Akteuren zu betrachten ist, hat Controlling ferner innerhalb der derivativen Funktion der Abstimmung für eine sogenannte sekundäre Koordination, also der Abstimmung sämtlicher Führungsaktivitäten, zu sorgen⁷.

Eine wesentliche Voraussetzung zur Erfüllung von Lokomotion und Abstimmung ist schließlich die Verfügbarkeit geeigneter Informationen und die sich daraus abgeleitete derivative Funktion der Informationskongruenz. Controlling hat folglich dafür zu sorgen, dass eine möglichst vollständige Kongruenz von Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage vorherrscht.

Lokomotions-, Abstimmungs- und Informationsfunktionen bestimmen folglich in Abhängigkeit des jeweiligen Objektbereichs, welche Aufgaben an das Controlling allgemein und im Speziellen an die entsprechenden Aufgabenträger gestellt werden. Grundsätzlich ist dabei aufgrund der funktionalen Charakterisierung des Controllings das Management als primärer Aufgabenträger zu identifizieren. Je nach situativen Bedingungen, wie etwa der Unternehmensgröße, kann es allerdings notwendig sein, aufgrund von z.B. Kapazitätsengpässen des Managements, spezifische Aufgabenträger, also Controller, teilweise oder vollständig mit den jeweiligen Controlling-Aufgaben zu betrauen. Je nachdem wie also situative Bedingungen vorherrschen, können sowohl Aufgabenträger als auch die jeweiligen

⁶ Vgl. Becker/Baltzer (2010), S.16f.

⁷ Vgl. Becker/Baltzer (2010), S.17.

an die Aufgabenträger gestellten Anforderungen unterschiedlich ausfallen.

Als einer der ersten, der sich systematisch mit den spezifischen Anforderungen an einen Controller auseinandergesetzt hat, kann *Albrecht Deyhle* (1980) genannt werden⁸. *Deyhle* nahm an, dass sich die Anforderungen des Controllers sowohl aus fachlich-methodischen als auch aus verhaltensorientierten Anforderungen zusammensetzen (vgl. Abbildung 2). Obwohl diese Dichotomisierung auf eine systematische Analyse der an den Controller gestellten Anforderungen vermuten lässt, ist bei genauerer Betrachtung *Deyhles* Ansatzes zu bemängeln, dass dessen Herleitung nahezu jeglicher theoretischer Fundierung entbehrt⁹. So lesen sich *Deyhles* Anforderungen größtenteils eher als wünschenswerte Eigenschaften eines Controllers, denn als spezifische, zur Aufgabenerfüllung notwendige Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen.

Methodisch-fachliche Fähigkeiten	Verhaltensanforderungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beherrschen des Systems des Rechnungswesens ▪ Ganzheitlich-systematisch denken können ▪ Abstraktionsvermögen ▪ EDV-Kenntnisse, um Auftraggeber für Systemlösungen sein zu können ▪ Erklärungsfähigkeit ▪ Trainerbegabung ▪ Kenntnis in Kommunikationsmethodik ▪ Lernfähigkeit ▪ Allroundbegabung ▪ Analytische Neugierde ▪ Beherrschen von Vorgehens- und Problemlösungstechnik ▪ Umgehen können mit Kommunikationswerkzeugen (Flipcharts, Stiften, Overhead, Pinwänden, Konferenz-Mobiliar) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Geduld, stets auf's neue die gleichen Sachverhalte zu interpretieren ▪ Liebenswürdige Penetranz ▪ Toleranzbreite ▪ Bildhafte Ausdrucksweise ▪ Spüren, ob einer zuckt (oder schluckt) ▪ Courage, nicht jeden Sachverhalt an die große Glocke zu hängen ▪ Hofnarren-Allüren, um unangenehme Wahrheiten so zu bringen, dass man über sich selbst lacht ▪ Sich selbst nicht so wichtig nehmen ▪ Unverdrossenheit

Abbildung 2: Controller-Anforderungen nach Deyhle (1980)¹⁰

Dieser Kritik Rechnung tragend, hat etwa *Küpper* (1990) versucht die Anforderungen an den Controller stärker an dem jeweiligen Aufgabenkontext des Controllers zu orientieren, indem er innerhalb der fachlichen Anforderungsdimension sich sowohl

⁸ Vgl. Deyhle (1980), S. 40ff.

⁹ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 474f.

¹⁰ Vgl. Deyhle (1980), S. 40.

am Gegenstandsbereich des Controllings, als auch an den im Controlling genutzten Instrumenten orientiert (vgl. Abbildung 3).

Fachliche Anforderungen		Persönliche Anforderungen
Art der Fachkenntnisse und Erfahrungen	Inhaltliche Gegenstände	
Betriebswirtschaftliche Theorien der Beziehungen im Führungs- und im Leistungssystem Koordinationsinstrumente Ziel- und Kennzahlensysteme Budgetierungssysteme Lenkungspreissysteme Methoden der Erfolgsplanung und -kontrolle Verhaltenstheorien Motivationsinstrumente Früherkennungsmethoden Kreativitätstechniken	Informationssystem Kosten- und Leistungsrechnung Investitionsrechnung (Externe Rechnungslegung) (Sozialbilanzrechnung) (Humanvermögensrechnung) EDV Planung und Kontrolle Systeme Prozesse Instrumente Zielsysteme Lösung von Zielkonflikten Zielbildung Personalführung Führungsstile Anreizsysteme Bestimmungsgrößen menschlichen Verhaltens Organisation Interdependenzen im Leistungssystem	Intelligenz Analytisches Denkvermögen Geistige Flexibilität Sozialverhalten Kontaktfähigkeit Überzeugungsfähigkeit Zuverlässigkeit Führungseigenschaften

Abbildung 3: Überblick über wichtige Komponenten des Anforderungsprofils für Controller nach Küpper (2008)¹¹

Neuere Ansätze (z.B. Preis (2012) oder Weber/Preis/Böttger (2010)) schlagen statt einer dichotomen Anforderungskategorisierung vermehrt ein dreigliedriges Vorgehen vor. So wird zu meist zwischen **fachlich-methodischen Fähigkeiten**, Geschäftskennnissen und persönlichen Eigenschaften unter-

¹¹ Vgl. Küpper (2008), S. 568.

schieden¹². Die fachlich-methodischen Fähigkeiten ergeben sich dabei zumeist aus den Gegenstandsbereichen der Liquidität, des Erfolgs und Erfolgspotentiale sowie der damit in Verbindung stehenden Instrumente. So werden meist Kenntnisse in Liquiditäts-, Finanz- sowie Kosten- und Leistungsrechnungen notwendigerweise vorausgesetzt. Aus der Notwendigkeit, dass sich Aufgaben aus dem Zusammenspiel der Funktionen und den jeweiligen Controlling-Objekten ergeben, ist als weitere Dimension unabdingbar, dass der Controller einen gewissen Erfahrungsschatz hinsichtlich der jeweiligen Objektbereiche besitzt. Hierunter subsumieren sich beispielsweise Kenntnisse über spezifische Produkte, Produktionsabläufe oder auch Märkte.

Ferner bedarf der Controller unweigerlich **aufgabenspezifischer sozialer Eigenschaften**, die es ihm ermöglichen sollen, die an ihn herangetragenen Aufgaben auch adäquat erfüllen zu können. Hierunter fallen insbesondere adäquate Kommunikationsfähigkeiten als auch Fähigkeiten des kritischen Hinterfragens (vgl. Abbildung 4). Empirisch konnte dabei festgestellt werden, dass es insbesondere die sozialen Fähigkeiten des kritischen Hinterfragens sowie der Kommunikation sind, die als wesentliche Anforderungen von den Controllern vorausgesetzt werden (vgl. Abbildung 5).

Fachlich-Methodische Fähigkeiten	Geschäftskennntnis	Persönliche Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zahlenverständnis ▪ Rechnungslegung ▪ Kostenrechnung ▪ Investitionsrechnung ▪ IT ▪ Fremdsprachen ▪ Hochschulstudium 	u.a. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktverständnis ▪ Produktionsverständnis ▪ Technisches Wissen ▪ Geschäftsprozesskenntnis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikationsfähigkeit ▪ Teamfähigkeit ▪ Analytisches Denkvermögen/Erkennen von Schwachstellen ▪ Standfestigkeit/Rückgrat ▪ Neutralität ▪ Leadership ▪ Flexibilität ▪ Selbstständigkeit

Abbildung 4: Fachliche, persönliche und berufliche Anforderungen an den Controller¹³

¹² Vgl. Preis (2012), S. 68.

¹³ In Anlehnung an Weber/Preis/Böttger 2010, S. 23

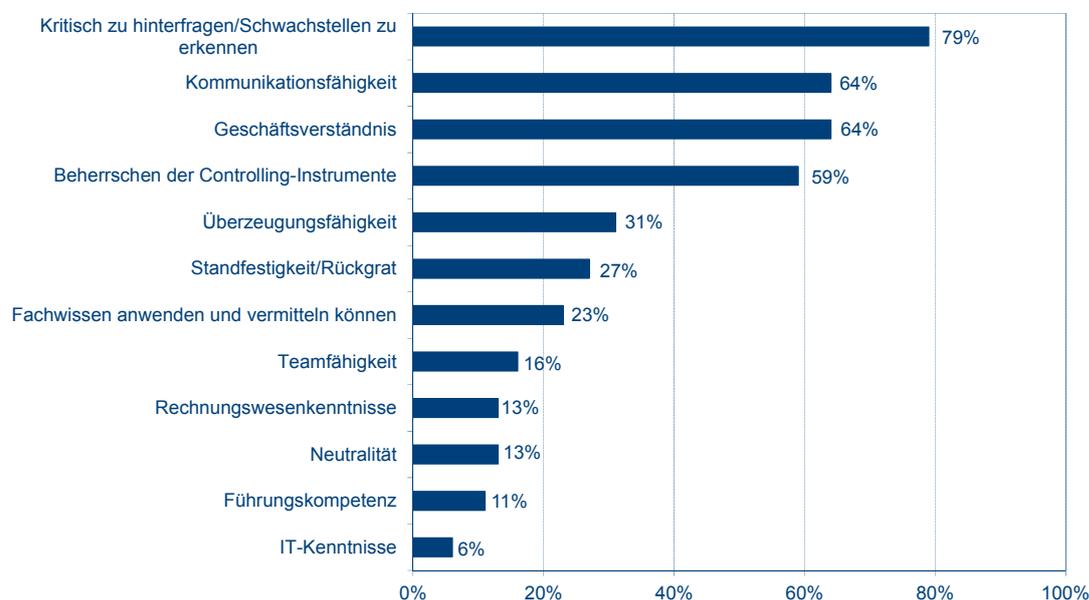


Abbildung 5: Empirische ermittelte Anforderungen an den Controllerberuf¹⁴

Im Hinblick der bereits oben getätigte Aussage, dass die Anforderungen je nach Situation des Unternehmens und des jeweiligen Aufgabenträgers unterschiedlich ausgestaltet sein können, gilt es zu bemängeln, dass die pauschalisierte Darstellung entsprechender Anforderungen, auch unter Theoriebezug, zu kurz greift. So ist nicht anzunehmen, dass die dargestellten empirischen Ergebnisse von *Weber* (2006) für jeden Controller in jedem Unternehmen gleich gelten. Eher ist z.B. davon auszugehen, dass zwischen dem Controlling-Aufgabenträger CFO und einem hierarchisch tiefgestellten Controlling-Mitarbeiter erhebliche Unterschiede existieren können. Auch werden sich die Anforderungen an einen Controller womöglich in kleinen Unternehmen stark von jenen unterscheiden, die in multinationalen Großkonzernen an einen Controller gestellt werden.

Erste Ansätze dazu liefern etwa *Weber/Preis/Böttger* (2010) oder *Preis* (2012). Die Autoren konnten in einer Feldstudie mit-

¹⁴ In Anlehnung an *Weber/Schäffer* 2011, S. 479

tels 52 Interviews erste Unterschiede in den jeweilig gestellten Anforderungen zwischen verschiedenen Typen von Controllern (dezentraler vs. zentraler Controller) sowie zwischen verschiedenen Unternehmenskonstellationen (Internationalisierungsgrad, Controllerbereichsgröße, Komplexitätsgrad, wirtschaftliche Drucksituation, Innovationslastigkeit) ausmachen. Die Ergebnisse sind schematisch in der folgenden Abbildung 6 dargestellt.

Situationsfaktor	Wichtige Anforderungen
Dezentrales Controlling	Produktkenntnisse, Produktionsablaufkenntnisse, technisches Verständnis, möglichst Wirtschaftsingenieur, Kommunikationsfähigkeit
Zentrales Controlling (operativ)	Überblicksartige Geschäftskennnisse, Markt- und Wettbewerbskenntnisse, Standfestigkeit, mittlere Produktkenntnisse, Reisebereitschaft, Flexibilität, Strategiekennnisse
Zentrales Controlling (strategisch)	Standfestigkeit, analytisches Denken, Kommunikationsfähigkeiten, Flexibilität
Starke Internationalisierung	Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen, internationale Rechnungslegung
Große Unternehmen	Spezialisierungsgrad
Hohe Komplexität	Detaillierte Produktkenntnisse, technisches Wissen
Starker wirtschaftlicher Druck	Standfestigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität, Geschäftsprozesskenntnisse, Trendkenntnis, Unabhängigkeit, Strategiekennntnis
Hohe Innovationslastigkeit	Kostenrechnungskennnisse, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit

Abbildung 6: Beobachtete Interaktion von situativen Faktoren und Anforderungen an den Controller in Weber/Preis/Böttger (2010)¹⁵

Auch *Preis* (2012) hat erkannt, dass sich Anforderungen an den Controller nicht pauschalisiert ableiten lassen. Vielmehr ist er, ebenfalls wie *Weber/Preis/Böttger* (2010), der Ansicht dass sich die Anforderungen an den Controller aus dem spezifischen Kontext, in dem sich der Controller bewegt, ergeben. Vor diesem Hintergrund hat *Preis* (2012), auf Basis theoretischer Über-

¹⁵ Vgl. *Weber/Preis/Böttger* (2010), S. 40ff.

legungen, Hypothesen über den Zusammenhang zwischen Situation und Anforderungen an den Controller abgeleitet. Eine Auswahl davon zeigt Abbildung 7.

Nr.	Hypothese
1a	Je zentraler ein Controller angesiedelt ist, umso größer muss der Gesamtüberblick über die Geschäftsprozesse des Unternehmens sein. Je dezentraler der Controller angesiedelt ist, desto stärker muss die Geschäftskennntnis ins Detail gehen und kann sogar in detaillierte Produktkenntnisse übergehen.
1b	Auf zentraler Ebene werden Marktkennntnisse für den Controller relevanter.
1c	Je zentraler ein Controller angesiedelt ist, umso mehr Standfestigkeit muss er aufweisen.
2a	Sind Controller bei Einzelfertigern aktiv, ist stärkeres technisches Wissen notwendig als bei Controllern, die bei Serienfertigern aktiv sind.
2b	Sind Controller mit individuell gefertigten Produkten konfrontiert, werden Kenntnisse in der Vertragsinterpretation bedeutsam.
3a	Richtet sich ein Unternehmen internationaler aus, werden Kenntnisse in internationaler Rechnungslegung wichtiger.
3b	Richtet sich ein Unternehmen internationaler aus, werden Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Handlungskompetenz bedeutsamer.
3c	Je höherrangiger ein Controller in einem international ausgerichteten Unternehmen ist, desto bedeutsamer werden Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Handlungskompetenz .
4	Mit zunehmender Größe des Controllerbereichs steigt der Spezialisierungsgrad . Dies führt tendenziell zu einer Schwerpunktbildung bei einzelnen fachlich-methodischen Fähigkeiten.
5a	Je komplexer Produkte im Unternehmen sind, desto detailliertere Produktkenntnis benötigt der Controller.
5b	Je komplexer Produkte im Unternehmen sind, desto ausgeprägteres technisches Wissen benötigt der Controller auf dezentraler Ebene .
6a	Steht ein Unternehmen unter starkem wirtschaftlichem Druck , werden persönliche Fähigkeiten, dabei insbesondere Kommunikationsfähigkeiten und Standfestigkeit , wichtiger.
6b	Steht ein Unternehmen unter starkem wirtschaftlichem Druck , wird vom Controller mehr Flexibilität verlangt.
6c	Steht ein Unternehmen unter starkem wirtschaftlichem Druck , wird vom Controller eine gesteigerte überblicksartige Geschäftsprozesskenntnis verlangt.
6d	Steht ein Unternehmen unter starkem wirtschaftlichem Druck , muss der Controller mehr Wissen in strategiebezogenen Fragestellungen aufweisen.
7	Ein Unternehmen, das sich in einer stark innovationsorientierten Branche befindet oder selbst sehr innovativ ist, stellt höhere Anforderungen an die Teamfähigkeit und die Kommunikationsfähigkeit der Controller.

Abbildung 7: Hypothesen der Interaktion von Anforderungen an den Controller und situativen Bedingungen nach Preis (2012)¹⁶

¹⁶ In Anlehnung an Preis (2012), S. 259f.

Die hier vorliegende Untersuchung will genau an diesen Vorarbeiten anknüpfen und die abgeleiteten Aussagen von *Weber/Preis/Böttger* (2010) als auch die Hypothesen von *Preis* (2012) mit quantitativen empirischen Daten fundieren und den Hypothesengenerierungsprozess weiter vorantreiben.

Im Folgenden wird hierzu zunächst die angewandte Forschungsmethodik näher spezifiziert und schließlich werden in der Folge die Ergebnisse dargestellt. Abschließend werden die Ergebnisse kurz diskutiert und mit einem Fazit abgerundet.

4 Forschungsmethodik

4.1 Forschungsdesign

In Abgrenzung zu den bisherigen Arbeiten von *Preis* (2012) und *Weber/Preis/Böttger* (2010), die einerseits deduktiv-theoretischer, andererseits empirisch-qualitativer Natur waren, verfolgt das hier vorliegende Forschungsprojekt ein empirisch-quantitatives Forschungsdesign, um dem Hypothesengenerierungsprozess eine weitere notwendige Perspektive hinzuzufügen zu können.

Insbesondere vor dem Hintergrund des Forschungsinteresses an vielfältigen Zusammenhängen zwischen dem situativen Umfeld des Controllers und den an ihn gestellten Anforderungen wurde auf eine Datenerhebung mittels eines standardisierten Online-Fragebogens zurückgegriffen¹⁷. Auf diesem Wege sollten die bislang nur qualitativen Ergebnisse um großzahlige und damit in gewisser Weise um repräsentativere Daten ergänzt werden.

Dem zusätzlichen Vorteil der hohen Standardisierbarkeit und leichten Verbreitung eines Online-Fragebogen steht jedoch der Nachteil gegenüber, dass hinsichtlich der Verbreitung des jeweiligen Fragebogens nur schwerlich Aussagen über die

Grundgesamtheit gemacht werden können. Für etwaige Distributionskanäle kann deswegen nur eine approximierende und tendenziell geringe Rücklaufquote bestimmt werden. Nichtsdestotrotz konnte durch den Rückgriff auf verschiedene Verteilungswege (hierzu wurden zielgruppenspezifisch eindeutig unterscheidbare Links verwendet) einerseits eine hohe Fallzahl sichergestellt sowie andererseits eine mögliche systematische Antwortverzerrung aufgrund einer einseitigen Verteilungsform abgeschwächt werden (siehe Abbildung 8).

4.2 Fragebogengestaltung

Der Fragebogen selbst wurde in vier Themenbereiche gegliedert. Im ersten und zweiten Abschnitt wurden, zur Bestimmung der jeweiligen situativen Determinanten zunächst einige allgemeine Angaben zur befragten Person selbst sowie zum jeweiligen Arbeitgeber der befragten Person gestellt. Anschließend wurde, in Anlehnung an die bisherige Literatur, im dritten Abschnitt die Bedeutung verschiedener fachlich-methodischer Fähigkeiten, berufsspezifischer Erfahrungen sowie persönlicher Eigenschaften zur Erfüllung der jeweils im Praxisalltag gestellten Controller-Aufgaben erfragt.¹⁷ Die Einschätzung der Bedeutsamkeit der jeweiligen Fähigkeiten, Erfahrungen und Eigenschaften sollte dabei mittels einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = nicht bedeutsam; 5 = sehr bedeutsam) vorgenommen werden.

Hinsichtlich der Abfrage der für die jeweiligen Controller-Aufgaben benötigten Anforderungen gilt zu erwähnen, dass bewusst auf eine subjektiv persönliche Einschätzung der jeweiligen Controller abgezielt wurde. Der Grund für diese Vorgehensweise liegt vor allem darin, dass es ausdrücklich nicht das Ziel des hier vorliegenden Forschungsprojekts war, Soll- bzw. Wunschvorstellungen der jeweiligen Auftraggeber abzufragen.

¹⁷ Zur Gestaltung von geschlossenen Fragen in einem Onlinefragebogen, vgl. Kuckartz et. al. (2009), S. 32 ff.

¹⁸ Zur Gestaltung, vgl. auch Jahn/Saracander/Wagner (2004), S. 76 ff.

Vielmehr sollten die jeweiligen Teilnehmer abschätzen, inwiefern etwaige Anforderungen notwendig sind, um die an sie gestellten Aufgaben zu erfüllen. Es wird dabei der Annahme gefolgt, dass der jeweilige Controller selbst den Bedarf an entsprechenden Fähigkeiten am besten einschätzen kann.

Ferner ist zu erwähnen, dass die Teilnehmer nicht danach gefragt wurden, wie stark diese Eigenschaften etc. bei der jeweiligen Person selbst ausgeprägt sind, sondern nur, wie bedeutend diese im täglichen Controller-Alltag einzuschätzen sind. Um möglichen Fehleinschätzungen zu begegnen, wurde auf diesen Aspekt bewusst im Fragebogen hingewiesen.

4.3 Ablauf der Datenerhebung

Der Zeitaufwand für die Beantwortung des Fragebogens betrug bewusst insgesamt weniger als acht Minuten. Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde auf das Festlegen von Pflichtfragen verzichtet, um auch sensible Fragestellungen integrieren zu können, wodurch es in den jeweiligen Ergebnissen zu unterschiedlichen Nennungen bei den einzelnen Auswertungen kommen kann.¹⁹

Der Online-Fragebogen wurde auf einem Server im Internet hinterlegt, so dass die Probanden diesen online zu jeder Zeit ausfüllen konnten. Hierfür wurde an die Beteiligten eine E-Mail mit der Erklärung des Forschungsvorhabens sowie dem Link zum Online-Fragebogen geschickt.²⁰

Vor Versendung der Fragebogen-Links wurde mit drei Controllern aus der Praxis, einem wissenschaftlichen Experten aus dem Bereich Controlling sowie einem wissenschaftlichem Experten der Wirtschaftspädagogik Pre-Tests durchgeführt. Die getroffenen Annahmen zum Zusammenhang zwischen dem

¹⁹ Zur Thematik „Item-Non-Response“ findet sich eine ausführliche Diskussion bei Pötschke (2009), S. 85 f.

²⁰ Vgl. Pötschke (2009), S. 75 f.

Testverhalten und den Konstruktelementen können als konstruktvalide betrachtet werden.

Nach dem erfolgreichen Pre-Test wurde der Fragebogenzugriff Anfang April 2012 freigeschaltet und die E-Mail-Einladungen zur Studienteilnahme an die Probanden verschickt. Die Verteilung erfolgte dabei über Kontakte des Lehrstuhls für Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich Universität Bamberg, soziale Netzwerke sowie einem Adresspool für mittelständische Unternehmen. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich über zwei Monate. Insgesamt konnte, wie in der folgenden Tabelle dargestellt, eine Rücklaufquote von 1,48 Prozent erreicht werden.

	EL	GS	TQ	NB	AQ	VA	BE	RQ
Kontakte des Lehrstuhls	450	283	62,89%	216	76,33%	67	149	33,11%
Soziale Netzwerke	24.000	157	0,65%	107	68,15%	44	63	0,26%
Adresspool	4248	374	8,80%	308	82,35%	94	214	5,04%
Summe	28.698	814	2,84%	631	77,52%	205	426	1,48%

Abbildung 8: Rücklaufquote²¹

Der Vergleich zwischen den drei Zielgruppen zeigt, dass insbesondere bei den Kontakten des Lehrstuhls eine hohe Rücklaufquote erzielt werden konnte. Die Begründung hierfür liegt in der persönlichen Kontaktaufnahme, die insbesondere im Bereich der sozialen Netzwerke nur schwer möglich ist, wodurch diese

²¹ Hierbei gilt anzumerken, dass sich die Kontakte des Lehrstuhls aus Praxis- und Vortragspartnern sowie aus ehemaligen Mitarbeiter und Absolventen des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling der Universität Bamberg zusammensetzen. Als soziales Netzwerk wurde das Online-Portal Xing und hier im Speziellen die Gruppe „Controlling“ die ca. 25.000 Mitglieder umfasst, genutzt. Die Rubrik „Adresspool“ umfasst eine Datenbank des Deloitte.Mittelstandsinstituts von 4248 deutschen Unternehmen.

nur eine sehr geringe Rücklaufquote erreichten. Die Rücklaufquote errechnet sich, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, aus den verschickten E-Mail-Einladungen und den beendeten Fragebögen.

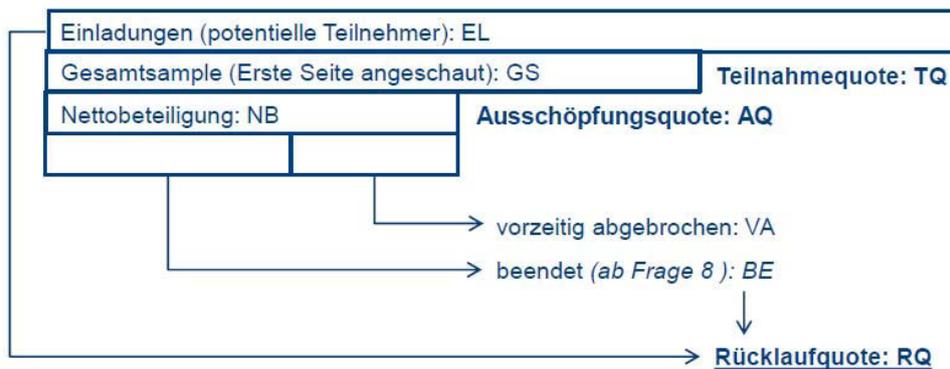


Abbildung 9: Berechnung der Rücklaufquote

5 Ergebnisse im Überblick

Nach einer kurzen Charakterisierung der Probanden wird in den nun folgenden Kapiteln in deskriptiver Weise die Bedeutung der jeweiligen Controller-Anforderungen je nach situativen Bedingungen dargestellt. Nachdem mittels des oben beschriebenen Online-Fragebogens die jeweiligen Teilnehmer nach ihrer Einschätzung der Bedeutsamkeit einzelner Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen für ihren jeweiligen Controller-Alltag auf einer Likert-Skala von 1 bis 5 (1 = nicht bedeutsam; 5 = sehr bedeutsam) befragt wurden, soll als Indikator für die Bedeutsamkeit der Anforderungen der jeweilige Mittelwert über eine (Teil-)Stichprobe hinweg herangezogen werden.

Die jeweiligen Mittelwerte der einzelnen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen wurden ferner gemäß ihrer Mittelwerthöhe angeordnet. Zur besseren optischen Nachvollziehbarkeit wurden die jeweiligen Anforderungen gemäß der Höhe ihrer Mittelwerte in die Kategorien „sehr hohe Bedeutung“ ($> \bar{x} 4,00$), „mittlere Bedeutung“ ($\bar{x} 4,00 - \bar{x} 3,50$) sowie „geringe Bedeutung“ ($< \bar{x} 3,50$) eingeteilt.

Neben einer grafischen Gesamtdarstellung der Mittelwerte aller gemessenen Anforderungen, werden zudem ausgewählte Einzelergebnisse in deskriptiv verbaler Weise dargelegt.

5.1 Charakterisierung der Probanden

Die allgemeine Charakterisierung der Teilnehmer erfolgt in zwei Schritten. Zunächst werden die Probanden anhand allgemeiner Charakteristika auf Unternehmensebene beschrieben. Im zweiten Schritt werden die Probanden anhand personenspezifischer Angaben sowie Angaben hinsichtlich der jeweiligen Controlling-Abteilung, in welcher sie tätig sind, klassifiziert.

Gefragt nach der **Unternehmensgröße** können neun Probanden in die Kategorie der Kleinstunternehmen eingeordnet werden (bis 30 Mitarbeiter sowie bis 6 Mio. Euro Umsatz). 158

Teilnehmer können Betrieben mit einer Mitarbeiteranzahl bis 300 und einem Umsatz von bis ca. 60 Mio. Euro (vgl. Abbildung 13) zugeordnet werden. In mittleren Unternehmen (Beschäftigte bis 3000 und Umsatz bis 600 Mio. Euro) waren 149 und in große Unternehmen (Beschäftigte über 3000 und Umsatz über 600 Mio. Euro) 131 Probanden tätig.

Der Großteil der Befragten (n=185) gibt an, in einem Unternehmen ohne **Standorte im Ausland** tätig zu sein. 121 teilnehmende Controller arbeiten in Unternehmen mit wenigen Standorten (1-10) im Ausland. Weitere 90 befragte Controller arbeiten in Unternehmen, welche über mehr als 10 Auslandsstandorte verfügen.

Charakteristika	Anzahl	Charakteristika	Anzahl
Unternehmensgröße		Branche	
Kleinstunternehmen	9	Verarbeitendes Gewerbe	212
Kleinunternehmen	158	Bau	37
Mittlere Unternehmen	149	Handel	95
Große Unternehmen	131	Finanzierung	42
Internationalisierung		Öffentliche und private Dienstleister	75
keine Auslandsstandorte	185	Leitung	
wenige Auslandsstandorte	121	Eigentümerunternehmen	48
über 10 Auslandsstandorte	90	Familienunternehmen	128
		Publikumsgesellschaft	160
		Fremdgeführter Mittelstand	49
		Mischfinanziertes Unternehmen	42

Abbildung 10: Charakterisierung der Probanden: Die teilnehmenden Unternehmen

Die am stärksten vertretene **Branche** stellt das verarbeitende Gewerbe dar (n= 212). Dahinter folgen der Handel (n= 95), öffentliche und private Dienstleister (n= 75) sowie Unternehmen aus der Finanzierungs- (n= 42) und der Baubranche (n= 37).

Hinsichtlich der **Besitz- und Leitungsstruktur** ist festzustellen, dass die Befragten überwiegend in Unternehmen der Kategorien Publikumsgesellschaft (n= 160) und Familienunternehmen (n= 128) zuzuordnen sind. Der fremdgeführte Mittelstand ist mit 48 Teilnehmern in der vorliegenden Stichprobe vertreten. Eigentümergeführten Unternehmen können 49 Probanden und

mischfinanzierte Unternehmen weitere 42 Teilnehmer zugeordnet werden.

Charakteristika	Anzahl	Charakteristika	Anzahl
Position		Tätigkeitsbereich des befragten Controllers	
untere Position	214	strategisches Controlling	247
mittlere Position	184	operatives Controlling	413
obere Position	61	Tätigkeitsbereich des befragten Controllers	
Höchster Bildungsabschluss		zentrale Controlling-Abteilung	390
Berufliche Aus-/ Weiterbildung	95	dezentrale Controlling-Abteilung	109
Bachelor	114	Anzahl der Mitarbeiter im Controlling	
Diplom/Master	309	bis 10 Mitarbeiter	293
Ausrichtung des Ausbildungsgangs		10 – 100 Mitarbeiter	76
technisch	38	über 100 Mitarbeiter	59
kaufmännisch	513		
Berufserfahrung			
bis 5 Jahre	159		
6 – 15 Jahre	192		
16 – 20 Jahre	69		
über 20 Jahre	106		

Abbildung 11: Charakterisierung der Probanden: Die befragten Controller

Hinsichtlich der eigenen Person gaben 214 Teilnehmer an, in einer unteren **Hierarchieebene** (nicht-leitender Controlling-Mitarbeiter) angesiedelt zu sein. Weitere 184 nehmen eine mittlere Position (Team-/Projekt-/Abteilungsleiter oder Gesamtverantwortlicher Controlling) ein und 61 üben eine Tätigkeit im oberen Hierarchiebereich (Kaufmännische Leitung oder Geschäftsführung) aus.

Knapp 60 Prozent (n= 309) der teilnehmenden Controller verfügen über einen Diplom oder Masterabschluss, weitere 114 über einen Bachelorabschluss. Für 95 Probanden stellt eine berufliche Aus- oder Weiterbildung den höchsten Bildungsabschluss dar. 513 der befragten Controller haben dabei einen kaufmännischen **Ausbildungshintergrund**, weitere 38 einen technischen.

Nicht mehr als 5 Jahre **Berufserfahrung** können 159 Controller aufweisen. Weitere 192 Teilnehmer können auf eine Berufserfahrung von 6 bis 15 Jahren und 69 Teilnehmer von 16 und 20

Jahren vorweisen. 106 Befragte gaben eine Erfahrung von mehr als 20 Jahren an.

Die befragten Probanden wurden darüber hinaus gebeten, Angaben zum jeweiligen **Controllerbereich** zu machen. Einem operativen Controlling-Bereich sind 413 der Befragten zuzuordnen. 247 Teilnehmer sind wiederum in einem strategischen Controllerbereich tätig²². Ferner sind 390 Befragte in einer zentralen Controlling-Abteilung tätig, während weitere 109 Probanden angaben, in einer dezentralen Controlling-Abteilung eingesetzt zu werden.

293 Teilnehmer gaben an, in einer Controlling-Abteilung tätig zu sein, die bis zu 10 Mitarbeiter umfasst. Weitere 76 Teilnehmer arbeiten in Controlling-Abteilungen welche zwischen 10 und 100 Mitarbeiter umfassen. 59 Probanden geben an, einer Controlling-Abteilung mit mehr als 100 Mitarbeitern anzugehören.

5.2 Situationsunabhängige Anforderungen an den Controller

Zur Einordnung und besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse wird zunächst eine gesamthafte Darstellung aller Mittelwerte unabhängig situativer Klassifizierungen vorgenommen (vgl. Abbildung 12).

Betrachtet man hierbei zunächst die als sehr bedeutsam eingeschätzten Anforderungen, so können hier zunächst 12 sehr relevante Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen identifiziert werden. Darunter fallen zwei fachlich-methodische Fähigkeiten (MS-Office- sowie Kostenrechnungskennnisse) sowie zwei berufsspezifische Erfahrungen (Geschäftsprozess- sowie Strategiekennnisse). Der Großteil der notwendigen Anforderungen ist allerdings persönlicher Natur: Hier konnten acht Anforderungen

²² Hierbei gilt anzumerken, dass in dieser Frage auch Mehrfachnennungen möglich waren, sofern der jeweilige Controller Tätigkeiten sowohl für das operative als auch das strategische Controlling ausführt. Gleiches gilt im Übrigen auch für die Zuteilung zentral/dezentral.

mit einem durchschnittlichen Mittelwert von mindestens 4,0 identifiziert werden (Analytisches Denkvermögen, Kommunikationsfähigkeiten insb. vor dem Hintergrund unangenehmer Wahrheiten, Überzeugungsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft sowie interne Kundenorientierung).

	sehr hohe Bedeutung > Ø 4,0	mittlere Bedeutung Ø 4,0 - Ø 3,5	geringe Bedeutung < Ø 3,5
1.	MS-Office-Anwendungen (Ø 4,76)	15. ERP (SAP, Oracle, etc.) (Ø 3,94)	26. Marktkenntnisse (Ø 3,47)
2.	Analytisches Denkvermögen (Ø 4,70)	16. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,93)	27. Kreativität (Ø 3,43)
3.	Kosten-, Erlös- und Ergebniscontrolling (Ø 4,65)	17. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,91)	28. Fremdsprache Englisch (Ø 3,39)
4.	Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,62)	18. Finanzcontrolling (z.B. Cash-Flow-Berechnungen) (Ø 3,90)	29. Externe Controller-Weiterbildungen (off the job, z.B. Controller-Verein) (Ø 3,30)
5.	Lernen am Arbeitsplatz (on the job) (Ø 4,55)	19. Berufserfahrung (Ø 3,83)	30. Projekterfahrung (Ø 3,27)
6.	Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,52)	20. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,74)	31. Interne Controller-Weiterbildungen (near the job, z.B. interne Seminare) (Ø 3,24)
7.	Fähigkeit unangenehme Wahrheiten kommunizieren zu können (Ø 4,36)	21. Investitionsrechnung (z.B. Business Case-Berechnungen) (Ø 3,73)	32. Bilanzierung und Bewertung nach HGB (Ø 3,20)
8.	Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,31)	22. Führungsfähigkeit (Ø 3,63)	33. Strategische Planung (z.B. Portfoliotechnik) (Ø 3,14)
9.	Koordinationsfähigkeit (Ø 4,24)	23. Kompromissfähigkeit (Ø 3,59)	34. Bilanzierung und Bewertung nach internationalen Standards (z.B. IFRS, US-GAAP) (Ø 2,81)
10.	Teamfähigkeit (Ø 4,14)	24. Produktkenntnisse (Ø 3,58)	35. Reisebereitschaft (Ø 2,40)
11.	Wirtschaftsstudium (BWL, VWL, Wirtschaftsingenieur) (Ø 4,10)	25. Kaufmännische Berufsausbildung (z.B. Industriekaufmann, Bürokaufmann) (Ø 3,51)	36. Auslandserfahrung (Ø 2,31)
12.	Veränderungsbereitschaft (Ø 4,10)		37. Sonstige Fremdsprachen (z.B. Französisch etc.) (Ø 1,78)
13.	Strategiekenntnisse (Ø 4,01)		
14.	Interne Kundenorientierung (Ø 4,01)		

Abbildung 12: Situationsunabhängige Anforderungen (n= 445)

5.3 Anforderungen an den Controller hinsichtlich der Unternehmensgröße

Als erste situative Klassifizierungsgröße wurden die Aussagen je nach Größe des Unternehmens vorgenommen, in welchem der jeweilige Controller tätig ist. Preis (2012) oder auch Weber/Preis/Böttger (2010) gehen etwa davon aus, dass der Spe-

zialisierungsgrad eines Controllers mit der Größe des Unternehmens ansteigt.

Zur Einteilung in verschiedene Größenklassen wurde auf die Größenklassifizierung des **Deloitte Mittelstandsinstituts**²³ zurückgegriffen (vgl. Abbildung 13). Hierbei können Unternehmen zweidimensional anhand sowohl der Mitarbeiteranzahl als auch des jeweilig erzielten Umsatzes klassifiziert werden.²⁴

Größenklassen des Deloitte.Mittelstandsinstituts		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

Abbildung 13: Quantitative Mittelstandsdefinition des DMI²⁵

Die Bedeutsamkeit der einzelnen Anforderungen in Abhängigkeit der Unternehmensgröße können dabei Abbildung 14 entnommen werden. Betrachtet man zunächst die als **groß definierte Unternehmen** (n= 131), so können insgesamt 13 Anforderungen identifiziert werden, welche einen durchschnittlichen Mittelwert über 4,0 erzielen. Aus diesen 13 Anforderungen können vier fachliche-methodische Kenntnisse (MS-Office-, ERP-, Kostenrechnungs- sowie Englischkenntnisse), sieben persönliche Eigenschaften (analytisches Denkvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, Überzeugungsfähigkeiten, interne Kundenorientierung, Koordinationsfähigkeit, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren sowie zeitliche Flexibilität) sowie im Rahmen notwendiger Erfahrung die Geschäftsprozesskenntnisse identifiziert werden.

²³ Vgl. Becker et al. (2008), S. 20ff.

²⁴ Vgl. Becker et al. (2008), S. 20ff.

²⁵ Vgl. Becker et al. (2008), S. 21.

In **mittelgroßen Unternehmen** (n= 149) wiederum können elf Anforderungen über dem durchschnittlichen Mittelwert von 4,0 festgestellt werden. Hierbei entfallen drei Anforderungen auf fachlich-methodische Kenntnisse (MS-Office, Kostenrechnung sowie ERP-Kenntnisse) sowie auf eine berufsspezifische Erfahrung (Geschäftsprozesskenntnisse). Wiederum den größten Anteil nehmen auch in mittleren Unternehmen die persönlichen Eigenschaften mit sieben Anforderungen ein (analytisches Denkvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Überzeugungsfähigkeiten, Koordinationsfähigkeit, Teamfähigkeit sowie Veränderungsbereitschaft).

	Kleinst- unternehmen (n=9)	Klein- unternehmen (n=158)	Mittlere Unternehmen (n=149)	Große Unternehmen (n=131)
> Ø 4,0	1. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 5,00) 2. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,89) 3. MS-Office Anwendungen (Ø 4,78) 4. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,67) 5. Fähigkeit, unangenehme Wahrheiten kommunizieren zu können (Ø 4,67) 6. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,56) 7. Verhandlungsfähigkeit (Ø 4,44) 8. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,22) 9. Finanzcontrolling (Ø 4,11) 10. Kosten-, Erlös- und Ergebniscontrolling (Ø 4,11)	1. Kosten-, Erlös- und Ergebniscontrolling (Ø 4,82) 2. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,75) 3. MS-Office Anwendungen (Ø 4,73) 4. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,72) 5. Fähigkeit, unangenehme Wahrheiten kommunizieren zu können (Ø 4,49) 6. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,43) 7. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,39) 8. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,25) 9. Strategiekenntnisse (Ø 4,24) 10. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,24) 11. Finanzcontrolling (Ø 4,03) 12. Teamfähigkeit (Ø 4,02)	1. MS-Office Anwendungen (Ø 4,78) 2. Kosten-, Erlös- und Ergebniscontrolling (Ø 4,74) 3. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,69) 4. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,58) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,57) 6. Fähigkeit, unangenehme Wahrheiten kommunizieren zu können (Ø 4,37) 7. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,27) 8. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,23) 9. Teamfähigkeit (Ø 4,21) 10. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,09) 11. ERP (Ø 4,04)	1. MS-Office Anwendungen (Ø 4,78) 2. ERP (Ø 4,78) 3. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,71) 4. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,58) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,53) 6. Kosten-, Erlös- und Ergebniscontrolling (Ø 4,51) 7. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,33) 8. Interne Kundenorientierung (Ø 4,26) 9. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,25) 10. Fähigkeit, unangenehme Wahrheiten kommunizieren zu können (Ø 4,17) 11. Teamfähigkeit (Ø 4,16) 12. Fremdsprache Englisch (Ø 4,09) 13. Zeitliche Flexibilität (Ø 4,07)

schäftsprozesskenntnisse anzuführen. Als besonders wesentliche persönliche Eigenschaften sind die Kommunikationsfähigkeit sowie die spezielle Fähigkeit, unangenehme Wahrheiten kommunizieren zu können, hervorzuheben. Kenntnisse des Kosten-, Erlös- und Ergebniscontrolling sind mit einem sehr hohen Mittelwert hinsichtlich der eingeschätzten Bedeutung vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen zu konstatieren. MS-Office Kenntnisse hingegen sind über alle Unternehmensgrößen hinweg sehr bedeutsam.

Als mäßig bedeutsame (\bar{x} 4,00 - \bar{x} 3,50) Kenntnisse sind insbesondere Strategiekennntnisse, Kompromissfähigkeit und erste Berufserfahrung zu nennen, welche sowohl in Kleinst- als auch in mittleren und großen Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 5 von mittlerer Bedeutung sind. Kenntnissen der Investitionsrechnung kommt größenübergreifend ebenfalls eine tendenziell mittlere Bedeutsamkeit zu.

Weniger bedeutsam ($< \bar{x}$ 3,50) hingegen und unabhängig von der Unternehmensgröße ist die Auslandserfahrung wie auch die Reisebereitschaft. Ebenfalls von eher geringer Bedeutung in Kleinst- und Klein- wie auch in mittleren und großen Unternehmen sind die IFRS-Kenntnisse anzuführen. Auffällig ist auch, dass die Beherrschung von sonstigen Fremdsprachen neben Englisch für die Unternehmen eine niedrige Bedeutsamkeit hat.

5.4 Anforderungen an den Controller hinsichtlich der Besitz- und Leitungsstruktur

Im Weiteren wird der Annahme gefolgt, dass insbesondere die Leitungs- und Besitzstruktur wesentlichen Einfluss auf die Zielsetzung und Ausrichtung eines Unternehmens hat²⁶. Geht man ferner davon aus, dass sich die Ziele des Controllings an den Zielen des Unternehmens zu orientieren haben, erscheint es notwendig, die Dimension der Besitzstruktur im Zuge der Ableitung von Controller-Anforderungen zu erheben.

²⁶ Vgl. Becker et al (2010), S. 8f.

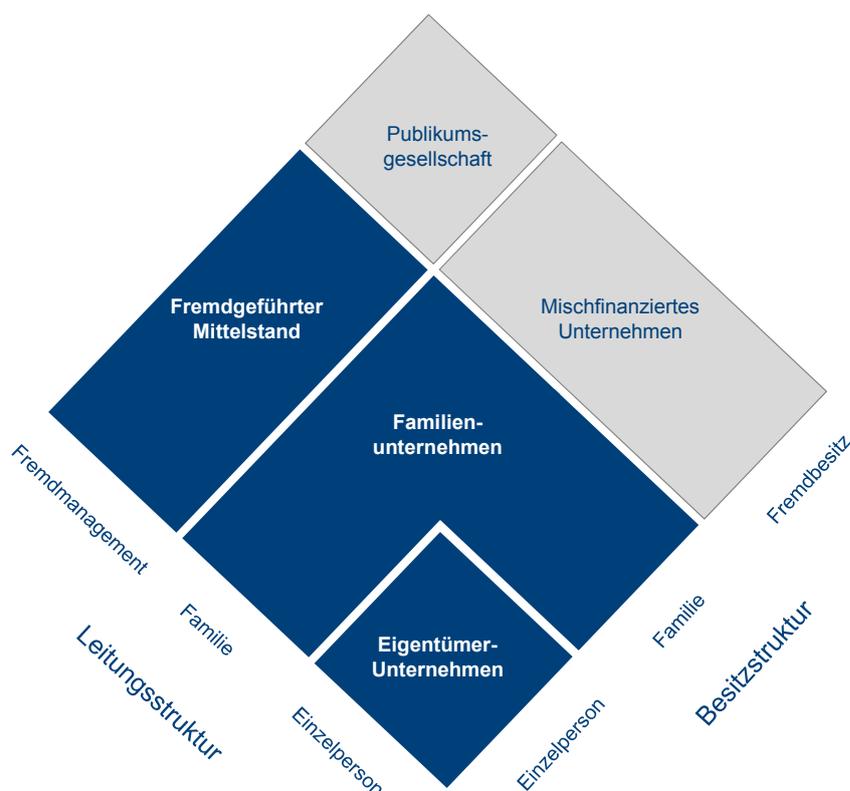


Abbildung 15: Leitungs- und Besitzstrukturtypen von Unternehmen²⁷

Betrachtet man hierbei exemplarisch die Extremposition des **eigentümergeführten Unternehmens**, so kann festgestellt werden, dass hier elf Anforderungen einen durchschnittlichen Mittelwert von über 4,0 verzeichnen können. Hierunter fallen zwei berufsspezifische Erfahrungswerte (Geschäftsprozess- sowie Strategiekennnisse) sowie drei fachlich-methodische Fähigkeiten (MS-Office, Kostenrechnung, Finanzcontrolling). Zudem können sechs persönliche Eigenschaften identifiziert werden (analytisches Denkvermögen, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Kommunikationsfähigkeiten, Überzeugungsfähigkeiten, Koordinationsfähigkeit, Teamfähigkeit).

²⁷ In Anlehnung an Becker et al (2010), S. 9.

	Eigentümer (n=48)	Fremdbesitz (n=49)	Familienbesitz (n=128)
> Ø 4,0	1. Geschäftsprozess- kenntnisse (Ø 4,70) 2. MS-Office (Ø 4,65) 3. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,58) 4. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,58) 5. Kostenrechnung (Ø 4,40) 6. Kommunikations- fähigkeit (Ø 4,40) 7. Überzeugungs- fähigkeit (Ø 4,33) 8. Koordinations- fähigkeit (Ø 4,19) 9. Finanzcontrolling (Ø 4,14) 10. Teamfähigkeit (Ø 4,09) 11. Strategiekennnisse (Ø 4,07)	1. MS-Office (Ø 4,90) 2. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,80) 3. Kostenrechnung (Ø 4,73) 4. Geschäftsprozesskenni- sse (Ø 4,62) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,46) 6. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,36) 7. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,27) 8. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,24) 9. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,22) 10. Zeitliche Flexibilität (Ø 4,17) 11. Interne Kundenorientierung (Ø 4,13) 12. Teamfähigkeit (Ø 4,10) 13. ERP (Ø 4,08) 14. Präsentationsfähigkeit (Ø 4,02)	1. Kostenrechnung (Ø 4,74) 2. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,73) 3. MS-Office (Ø 4,71) 4. Geschäftsprozess- kenntnisse (Ø 4,62) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,52) 6. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,40) 7. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,34) 8. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,17) 9. Veränderungs- bereitschaft (Ø 4,13) 10. Teamfähigkeit (Ø 4,10)
Ø 4,0 - Ø 3,5	12. Verhandlungs- fähigkeit (Ø 4,00) 13. Veränderungs- bereitschaft (Ø 3,98) 14. Berufserfahrung (Ø 3,86) 15. Investitionsrechnung (Ø 3,86) 16. Führungstätigkeit (Ø 3,84) 17. Interne Kundenorientierung (Ø 3,79) 18. Produktkenntnisse (Ø 3,70) 19. Kompromissfähigkeit (Ø 3,60) 20. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,60) 21. ERP (Ø 3,53) 22. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,51)	15. Finanzcontrolling (Ø 3,95) 16. Strategiekennnisse (Ø 3,95) 17. Berufserfahrung (Ø 3,95) 18. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,80) 19. Investitionsrechnung (Ø 3,68) 20. Kompromissfähigkeit (Ø 3,66) 21. Führungsfähigkeit (Ø 3,58) 22. Produktkenntnisse (Ø 3,55) 23. Kreativität (Ø 3,53) 24. Marktkenntnisse (Ø 3,52)	11. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,99) 12. Strategiekennnisse (Ø 3,99) 13. Finanzcontrolling (Ø 3,92) 14. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,88) 15. Berufserfahrung (Ø 3,88) 16. Interne Kundenorientierung (Ø 3,87) 17. ERP (Ø 3,87) 18. Investitionsrechnung (Ø 3,83) 19. Führungsfähigkeit (Ø 3,80) 20. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,74) 21. Produktkenntnisse (Ø 3,63)
< Ø 3,5	23. Projekterfahrung (Ø 3,49) 24. Marktkenntnisse (Ø 3,48) 25. Kreativität (Ø 3,47) 26. HGB (Ø 3,37) 27. Strategische Planung (Ø 3,23) 28. Fremdsprache Englisch (Ø 2,98) 29. IFRS (Ø 2,44) 30. Reisebereitschaft (Ø 2,26) 31. Auslandserfahrung (Ø 2,23) 32. Sonstige Fremdsprache (Ø 1,65)	25. Projekterfahrung (Ø 3,40) 26. HGB (Ø 3,33) 27. Strategische Planung (Ø 3,28) 28. Fremdsprache Englisch (Ø 3,11) 29. IFRS (Ø 2,71) 30. Reisebereitschaft (Ø 2,46) 31. Auslandserfahrung (Ø 2,05) 32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 1,83)	22. HGB (Ø 3,47) 23. Kreativität (Ø 3,46) 24. Marktkenntnisse (Ø 3,46) 25. Kompromissfähigkeit (Ø 3,43) 26. Projekterfahrung (Ø 3,14) 27. Strategische Planung (Ø 3,09) 28. Fremdsprache Englisch (Ø 3,08) 29. Reisebereitschaft (Ø 2,55) 30. IFRS (Ø 2,49) 31. Auslandserfahrung (Ø 2,22) 32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 1,85)

Abbildung 16: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach Besitz- und Leitungsstruktur (1)

	Mischfinanzierung (n=42)	Publikumsgesellschaft (n=160)
> Ø 4,0	1. MS-Office (Ø 4,88) 2. Kostenrechnung (Ø 4,74) 3. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,59) 4. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,54) 5. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,49) 6. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,49) 7. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,32) 8. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,27) 9. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,16) 10. Teamfähigkeit (Ø 4,14)	1. MS-Office (Ø 4,77) 2. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,74) 3. Kostenrechnung (Ø 4,68) 4. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,61) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,56) 6. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,29) 7. Interne Kundenorientierung (Ø 4,23) 8. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,21) 9. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,20) 10. Teamfähigkeit (Ø 4,13) 11. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,08) 12. Präsentationsfähigkeit (Ø 4,04) 13. ERP (Ø 4,03)
Ø 4,0 - Ø 3,5	11. Finanzcontrolling (Ø 3,94) 12. Interne Kundenorientierung (Ø 3,92) 13. Strategiekennntnisse (Ø 3,89) 14. ERP (Ø 3,88) 15. Investitionsrechnung (Ø 3,86) 16. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,84) 17. Produktkenntnisse (Ø 3,84) 18. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,81) 19. Berufserfahrung (Ø 3,73) 20. Kompromissfähigkeit (Ø 3,73) 21. Führungsfähigkeit (Ø 3,65) 22. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,62)	14. Strategiekennntnisse (Ø 3,99) 15. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,94) 16. Fremdsprache Englisch (Ø 3,88) 17. Finanzcontrolling (Ø 3,87) 18. Berufserfahrung (Ø 3,87) 19. Investitionsrechnung (Ø 3,71) 20. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,71) 21. Kompromissfähigkeit (Ø 3,61) 22. Führungsfähigkeit (Ø 3,58) 23. Marktkenntnisse (Ø 3,54) 24. Produktkenntnisse (Ø 3,53)
< Ø 3,5	23. HGB (Ø 3,43) 24. Kreativität (Ø 3,41) 25. Strategische Planung (Ø 3,32) 26. Fremdsprache Englisch (Ø 3,29) 27. IFRS (Ø 3,23) 28. Marktkenntnisse (Ø 3,22) 29. Projekterfahrung (Ø 3,17) 30. Reisebereitschaft (Ø 2,27) 31. Auslandserfahrung (Ø 2,14) 32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 1,63)	25. Projekterfahrung (Ø 3,38) 26. Kreativität (Ø 3,37) 27. Strategische Planung (Ø 3,18) 28. IFRS (Ø 3,18) 29. HGB (Ø 3,04) 30. Auslandserfahrung (Ø 2,53) 31. Reisebereitschaft (Ø 2,39) 32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 1,81)

Abbildung 17: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach Besitz- und Leitungsstruktur (2)

Stellt man diesen Erkenntnissen die Werte von **fremdfinanzierten Unternehmen** gegenüber, so können hier 14 als wesentlich eingestufte Kriterien identifiziert werden. Darunter sind eine berufsspezifische Erfahrung (Geschäftsprozesskenntnisse) sowie drei fachlich-methodische Fähigkeiten (MS-Office, Kostenrechnung, ERP) zu subsumieren. Zudem entfallen auf ganze zehn persönliche Eigenschaften durchschnittliche Mittelwerte von über 4,0 (analytisches Denkvermögen, Kommunikationsfähig-

keiten, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Veränderungsbereitschaft, Überzeugungsfähigkeiten, Koordinationsfähigkeit, zeitliche Flexibilität, Interne Kundenorientierung, Teamfähigkeit, Präsentationsfähigkeit).

Unabhängig von der Besitz- und Leistungsstruktur können Kenntnisse in MS-Office sowie analytisches Denkvermögen als durchschnittlich sehr bedeutsame Eigenschaften ($> \bar{Ø} 4,00$) identifiziert werden. Weiterhin zeigt sich, dass auch Geschäftsprozess- sowie Kostenrechnungskenntnisse strukturübergreifend eine hohe Bedeutung haben. Auffällig ist jedoch, dass Kenntnisse im Bereich des Finanzcontrolling sowie im Strategiebereich lediglich in eigentümergeführten Unternehmen sehr bedeutsam sind. Zudem wird im Gegensatz zu den übrigen Strukturen in eigentümergeführten Unternehmen die Veränderungsbereitschaft nicht als sehr bedeutsam dargestellt. Kenntnisse im Bereich ERP spielen ausschließlich bei Publikumsgesellschaften sowie bei Unternehmen, die sich in Fremdbesitz befinden, eine wichtige Rolle.

Als mäßig bedeutsam ($\bar{Ø} 4,00 - \bar{Ø} 3,50$) für alle Besitz- und Leistungsstrukturen sind Kenntnisse im Bereich der Investitionsrechnung sowie Führungsfähigkeit. Interne Kundenorientierung hat hingegen nur in eigentümergeführten Unternehmen sowie in Familienunternehmen eine mäßige Bedeutung. Marktkenntnisse wiederum werden in der Besitz- und Leistungsstruktur „Fremdbesitz“ und „Publikumsgesellschaft“ aufgeführt.

Für alle Kategorien weniger bedeutsam ($< \bar{Ø} 3,50$) sind Projekterfahrung, strategische Planung sowie Kenntnisse im Bereich der Rechnungslegung nach HGB und IFRS. Zudem werden der Reisebereitschaft, der Auslandserfahrung sowie den Fremdsprachenkenntnissen ebenfalls keine hohe Bedeutung zugeschrieben. Für Unternehmen in Familienbesitz stellt die Kompromissfähigkeit ferner eine weniger bedeutsame Eigenschaft dar.

5.5 Anforderungen an den Controller hinsichtlich der Branche

Hinsichtlich des Einflusses unterschiedlicher unternehmensspezifischer Gegebenheiten wird ferner angenommen, dass sich mit unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit auch die Anforderungen an den Controller ändern. So folgen *Preis* (2012) als auch *Weber/Preis/Böttger* (2010) der Annahme, dass in innovationslastigen Branchen insbesondere die persönlichen Eigenschaften der Team- sowie der Kommunikationsfähigkeit gefragt sind. Ferner konstatieren *Weber/Preis/Böttger* (2010), dass innovative Branchen zudem verstärkt auf Kostenrechnungskennnisse zurückgreifen.

Um Zusammenhänge zwischen Branchen und Anforderungen zu ermitteln, wurden die Teilnehmer der vorliegenden Befragung gebeten, eine Zuordnung zu den Branchen verarbeitendes Gewerbe, Bau, Handel, Finanzierung sowie öffentliche/private Dienstleister vorzunehmen (vgl. Abbildung 18 und Abbildung 19).

	Verarbeitendes Gewerbe (n=212)	Bau (n=37)	Handel (n=95)
> Ø 4,0	1. MS-Office (Ø 4,79) 2. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,71) 3. Kostenrechnung (Ø 4,67) 4. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,59) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,53) 6. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,35) 7. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,27) 8. Teamfähigkeit (Ø 4,20) 9. ERP (Ø 4,19) 10. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,17) 11. Interne Kundenorientierung (Ø 4,02) 12. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,02)	1. MS-Office (Ø 4,67) 2. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,63) 3. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,63) 4. Kostenrechnung (Ø 4,59) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,56) 6. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,48) 7. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,41) 8. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,37) 9. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,30) 10. Teamfähigkeit (Ø 4,22) 11. Finanzcontrolling (Ø 4,04)	1. MS-Office (Ø 4,73) 2. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,71) 3. Kostenrechnung (Ø 4,68) 4. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,61) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,48) 6. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,28) 7. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,16) 8. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,07) 9. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,07) 10. Teamfähigkeit (Ø 4,07) 11. Zeitliche Flexibilität (Ø 4,02) 12. ERP (Ø 4,01)

Ø 4,0 - Ø 3,5	13. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,95)	12. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,93)	13. Interne Kundenorientierung (Ø 4,00)
	14. Strategiekennntnisse (Ø 3,91)	13. Interne Kundenorientierung (Ø 3,89)	14. Strategiekennntnisse (Ø 3,94)
	15. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,90)	14. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,85)	15. Berufserfahrung (Ø 3,85)
	16. Berufserfahrung (Ø 3,88)	15. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,85)	16. Finanzcontrolling (Ø 3,84)
	17. Finanzcontrolling (Ø 3,88)	16. Berufserfahrung (Ø 3,78)	17. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,84)
	18. Fremdsprache Englisch (Ø 3,86)	17. Kompromissfähigkeit (Ø 3,74)	18. Investitionsrechnung (Ø 3,74)
	19. Investitionsrechnung (Ø 3,81)	18. ERP (Ø 3,67)	19. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,71)
	20. Produktkennntnisse (Ø 3,75)	19. Strategiekennntnisse (Ø 3,63)	20. Führungsfähigkeit (Ø 3,54)
	21. Führungsfähigkeit (Ø 3,73)	20. Investitionsrechnung (Ø 3,62)	21. Marktkennntnisse (Ø 3,53)
	22. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,65)		22. Kompromissfähigkeit (Ø 3,52)
	23. Kompromissfähigkeit (Ø 3,60)		
	< Ø 3,5	24. Marktkennntnisse (Ø 3,42)	21. Führungsfähigkeit (Ø 3,48)
25. Kreativität (Ø 3,36)		22. HGB (Ø 3,48)	24. Kreativität (Ø 3,45)
26. Projekterfahrung (Ø 3,27)		23. Projekterfahrung (Ø 3,42)	25. Projekterfahrung (Ø 3,21)
27. HGB (Ø 3,24)		24. Fremdsprache Englisch (Ø 3,41)	26. HGB (Ø 3,18)
28. Strategische Planung (Ø 3,01)		25. Produktkennntnisse (Ø 3,41)	27. Fremdsprache Englisch (Ø 3,11)
29. IFRS (Ø 2,94)		26. Kreativität (Ø 3,41)	28. Strategische Planung (Ø 3,11)
30. Auslandserfahrung (Ø 2,94)		27. Marktkennntnisse (Ø 3,22)	29. IFRS (Ø 2,85)
31. Reisebereitschaft (Ø 2,63)		28. IFRS (Ø 3,22)	30. Reisebereitschaft (Ø 2,41)
32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 1,89)		29. Strategische Planung (Ø 3,07)	31. Auslandserfahrung (Ø 2,05)
		30. Reisebereitschaft (Ø 2,48)	32. Sonstige Fremdsprache (Ø 1,70)
		31. Auslandserfahrung (Ø 2,37)	
		32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 1,89)	

Abbildung 18: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach Branche (1)

	Finanzierung (n=42)	Öffentliche/Private Dienstleister (n=75)
> Ø 4,0	1. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,73)	1. MS-Office (Ø 4,82)
	2. Kostenrechnung (Ø 4,73)	2. Kostenrechnung (Ø 4,75)
	3. MS-Office (Ø 4,64)	3. Geschäftsprozesskennntnisse (Ø 4,71)
	4. Geschäftsprozesskennntnisse (Ø 4,52)	4. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,69)
	5. Strategiekennntnisse (Ø 4,44)	5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,58)
	6. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,36)	6. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,47)
	7. Finanzcontrolling (Ø 4,36)	7. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,42)
	8. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,33)	8. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,29)
	9. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,31)	9. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,27)
	10. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,24)	10. Strategiekennntnisse (Ø 4,19)
	11. Präsentationsfähigkeit (Ø 4,03)	11. Interne Kundenorientierung (Ø 4,11)
	12. Teamfähigkeit (Ø 4,06)	

Ø 4,0 - Ø 3,5	12. Teamfähigkeit	(Ø 4,00)	13. Verhandlungsfähigkeit	(Ø 3,90)
	13. Berufserfahrung	(Ø 3,97)	14. Berufserfahrung	(Ø 3,87)
	14. Veränderungsbereitschaft	(Ø 3,94)	15. Finanzcontrolling	(Ø 3,85)
	15. Interne Kundenorientierung	(Ø 3,94)	16. Präsentationsfähigkeit	(Ø 3,84)
	16. Produktkenntnisse	(Ø 3,94)	17. Zeitliche Flexibilität	(Ø 3,77)
	17. Investitionsrechnung	(Ø 3,91)	18. Führungsfähigkeit	(Ø 3,74)
	18. Strategische Planung	(Ø 3,84)	19. Investitionsrechnung	(Ø 3,61)
	19. Zeitliche Flexibilität	(Ø 3,82)	20. ERP	(Ø 3,58)
	20. Marktkenntnisse	(Ø 3,82)	21. Kreativität	(Ø 3,57)
	21. Verhandlungsfähigkeit	(Ø 3,81)	22. Kompromissfähigkeit	(Ø 3,56)
	22. Führungsfähigkeit	(Ø 3,73)	23. Projekterfahrung	(Ø 3,53)
	23. HGB	(Ø 3,67)		

< Ø 3,5	24. Kreativität	(Ø 3,45)	24. Produktkenntnisse	(Ø 3,48)
	25. Kompromissfähigkeit	(Ø 3,33)	25. Marktkenntnisse	(Ø 3,47)
	26. Projekterfahrung	(Ø 3,06)	26. Strategische Planung	(Ø 3,31)
	27. ERP	(Ø 2,88)	27. HGB	(Ø 3,18)
	28. Fremdsprache Englisch	(Ø 2,63)	28. Fremdsprache Englisch	(Ø 2,52)
	29. IFRS	(Ø 2,55)	29. IFRS	(Ø 2,40)
	30. Reisebereitschaft	(Ø 2,00)	30. Reisebereitschaft	(Ø 2,31)
	31. Auslandserfahrung	(Ø 1,82)	31. Auslandserfahrung	(Ø 1,85)
	32. Sonstige Fremdsprachen	(Ø 1,39)	32. Sonstige Fremdsprachen	(Ø 1,60)

Abbildung 19: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach Branche (2)

Betrachtet man exemplarisch den **Handel**, so können zunächst 12 Anforderungen identifiziert werden, die einen durchschnittlichen Mittelwert von mindestens 4,0 erreichen. Dabei entfallen drei Werte auf fachliche-methodische Fähigkeiten (MS-Office, Kostenrechnung, ERP) sowie ein Wert auf berufsspezifische Erfahrungen (Geschäftsprozesskenntnisse). Ganze acht Werte entfallen auf notwendige persönliche Eigenschaften (analytisches Denkvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Überzeugungsfähigkeiten, Veränderungsbereitschaft, Koordinationsfähigkeit, Teamfähigkeit, zeitliche Flexibilität).

Exemplarisch gegenübergestellt mit der **Finanzierungsbranche** kann beobachtet werden, dass elf Anforderungen eine hohe Bedeutsamkeit beanspruchen. Darunter fallen drei fachlich-methodische Fähigkeiten (Kostenrechnung, MS-Office sowie Finanzcontrolling), sowie zwei berufsspezifische Erfahrungswerte (Geschäftsprozess- und Strategiekennntnisse). Allerdings können nur sechs als sehr bedeutsam eingeschätzte persönliche Eigenschaften identifiziert werden (analytisches Denkvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, Überzeugungsfähigkeiten,

die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Koordinationsfähigkeit, Präsentationsfähigkeit).

Branchenübergreifend nehmen Kenntnisse in MS-Office, der Kostenrechnung sowie Geschäftsprozesskenntnisse zusammen mit der Fähigkeit, analytisch denken zu können, die jeweils vier bedeutendsten Eigenschaften und Fähigkeiten eines Controllers ein. Ebenso von besonderer Bedeutung ($> \bar{x} 4,00$) ist die Kommunikationsfähigkeit im Allgemeinen sowie im Speziellen im Hinblick unangenehmer Wahrheiten. ERP-Kenntnisse sind dagegen nur für Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe und Handel besonders bedeutsam.

Strategiekennnisse wiederum sind im Finanzierungs- und Dienstleistungsbereich von besonderer Relevanz, wohingegen diesen in den verbleibenden Branchen eine eher mittlere Bedeutung ($\bar{x} 4,00 - \bar{x} 3,50$) zugemessen wird. Während die Präsentationsfähigkeit mit Ausnahme auf die Finanzierungsbranche eine mäßige Relevanz aufweist, wird der Kenntnis der Investitionsrechnung ebenso wie der zeitlichen Flexibilität und Berufserfahrung branchenübergreifend hinweg mit Mittelwerten zwischen 3,50 und 4,00 eine mäßige Bedeutung zugeschrieben. Auch die Kompromissfähigkeit ist mit Ausnahme der Finanzierungsbranche dieser Bedeutungskategorie zuzuordnen. Auffällig ist, dass Englischkenntnisse lediglich im verarbeitenden Gewerbe eine mittlere Relevanz für Controller aufweisen. Für die verbleibenden Branchen sind diese von eher untergeordneter Bedeutung.

Fremdsprachenkenntnisse neben Englisch, Auslandserfahrung sowie und eine grundsätzliche Reisebereitschaft sind branchenübergreifend hinweg weniger bedeutsam ($< \bar{x} 3,50$). Ebenso verhält es sich mit der Projekterfahrung, wobei eine Ausnahme im öffentlichen und privaten Dienstleistungsbereich zu sehen ist. Bilanzierungs- und Bewertungskennnisse spielen für Controller mit Ausnahme der Finanzierungsbranche ebenfalls eine geringe Rolle. Bemerkenswert ist zudem, dass Kenntnisse der Strategischen Planung mit Bezug auf die Differenzie-

rung einzelner Branchen keine nennenswerte Bedeutung aufweisen. Lediglich im Finanzierungsbereich kommen diese mit einem mittleren Bedeutungswert zum Tragen.

5.6 Anforderungen an den Controller hinsichtlich des Internationalisierungsgrad des Unternehmens

Preis (2012) als auch *Weber/Preis/Böttger* (2010) kommen im Hinblick auf den Einfluss der Internationalisierung eines Unternehmens in Übereinstimmung zu dem Schluss, dass mit steigender Internationalisierung auch die Anforderungen an Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Handlungskompetenzen sowie Kenntnisse in internationaler Rechnungslegung (z.B. IFRS) zunehmen. Entsprechend wurde auch in der hier vorliegenden Erhebung der Internationalisierungsgrad der Unternehmen, in denen die befragten Controller tätig sind, operationalisiert und abgefragt. Für die vorliegende Studie wurde dabei angenommen, dass der Internationalisierungsgrad mit der Anzahl der vorhandenen Auslandsstandorte steigt. Je nachdem, ob die befragten Probanden dabei angaben, ob sie in einem Unternehmen mit keinen, 1-10 oder mehr als 10 Auslandsstandorten tätig sind, wurden die Ergebnisse dann gemäß Abbildung 20 klassifiziert.

Im Ergebnis kann dabei festgestellt werden, dass Controller in **Unternehmen ohne Auslandsstandorte** 13 überdurchschnittlich bedeutsame Anforderungen nennen. Darunter gehören sowohl drei fachlich-methodische Kenntnisse (MS-Office, Kostenrechnung, ERP) sowie zwei berufsspezifische Erfahrungswerte (Geschäfts- und Strategiekennntnisse). Ferner sind zudem acht persönliche Eigenschaften als relevant für Controller in Unternehmen ohne Auslandsstandorte einzuschätzen (analytisches Denkvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Überzeugungsfähigkeiten, Koordinationsfähigkeit, Interne Kundenorientierung, Veränderungsbereitschaft).

In Unternehmen mit **einem bis zehn Auslandsstandorten** wiederum sind 12 Kriterien als überdurchschnittlich relevant zu beurteilen. Als fachlich-methodische Kenntnisse können hier MS-Office sowie Kostenrechnungskenntnisse genannt werden. Daneben sind sowohl zwei berufsspezifische Kenntnisse als auch sieben persönliche Eigenschaften als besonders relevant einzuschätzen (analytisches Denkvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Teamfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Koordinationsfähigkeit).

	Keine Auslandsstandorte (n=185)	1 – 10 Auslandsstandorte (n=121)	Mehr als 10 Auslandsstandorte (n= 90)
> Ø 4,0	1. MS-Office-Anwendungen (Ø 4,75) 2. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,68) 3. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,61) 4. Kosten-, Erlös- und Ergebniscontrolling Lernen am Arbeitsplatz (on the job) (Ø 4,59) 5. Lernen am Arbeitsplatz (on the job) (Ø 4,56) 6. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,50) 7. Fähigkeit unangenehme Wahrheiten kommunizieren zu können (Ø 4,31) 8. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,26) 9. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,26) 10. Teamfähigkeit (Ø 4,12) 11. ERP (SAP, Oracle, etc.) (Ø 4,06) 12. Interne Kundenorientierung (Ø 4,05) 13. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,04) 14. Strategiekennnisse (Ø 4,02)	1. Kosten-, Erlös- und Ergebniscontrolling (Ø 4,83) 2. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,76) 3. MS-Office-Anwendungen (Ø 4,75) 4. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,66) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,63) 6. Fähigkeit unangenehme Wahrheiten kommunizieren zu können (Ø 4,49) 7. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,49) 8. Lernen am Arbeitsplatz (on the job) (Ø 4,49) 9. Teamfähigkeit (Ø 4,30) 10. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,16) 11. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,10) 12. Strategiekennnisse (Ø 4,06)	1. Kosten-, Erlös- und Ergebniscontrolling (Ø 4,82) 2. MS-Office-Anwendungen (Ø 4,82) 3. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,76) 4. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,64) 5. Lernen am Arbeitsplatz (on the job) (Ø 4,53) 6. Fähigkeit unangenehme Wahrheiten kommunizieren zu können (Ø 4,47) 7. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,46) 8. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,35) 9. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,31) 10. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,27) 11. Finanzcontrolling (z.B. Cash-Flow-Berechnungen) (Ø 4,14) 12. Präsentationsfähigkeit (Ø 4,12) 13. Verhandlungsfähigkeit (Ø 4,04)

Ø 4,0 - Ø 3,5	12. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,96) 13. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,87) 14. Finanzcontrolling (z.B. Cash-Flow-Berechnungen) (Ø 3,87) 15. Berufserfahrung (Ø 3,84) 16. Investitionsrechnung (z.B. Business Case-Berechnungen) (Ø 3,71) 17. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,69) 18. Kompromissfähigkeit (Ø 3,63) 19. Fremdsprache Englisch (Ø 3,61) 20. Führungsfähigkeit (Ø 3,59) 21. Produktkenntnisse (Ø 3,54)	15. Interne Kundenorientierung (Ø 3,95) 16. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,91) 17. Berufserfahrung (Ø 3,90) 18. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,85) 19. Finanzcontrolling (z.B. Cash-Flow-Berechnungen) (Ø 3,84) 20. Führungsfähigkeit (Ø 3,84) 21. ERP (SAP, Oracle, etc.) (Ø 3,83) 22. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,73) 23. Investitionsrechnung (z.B. Business Case-Berechnungen) (Ø 3,70) 24. Produktkenntnisse (Ø 3,68) 25. Marktkenntnisse (Ø 3,56)	14. Teamfähigkeit (Ø 4,00) 15. Investitionsrechnung (z.B. Business Case-Berechnungen) (Ø 3,88) 16. Strategiekennnisse (Ø 3,86) 17. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,84) 18. Interne Kundenorientierung (Ø 3,84) 19. Produktkenntnisse (Ø 3,75) 20. Berufserfahrung (Ø 3,69) 21. Kreativität (Ø 3,66) 22. Bilanzierung und Bewertung nach HGB (Ø 3,65) 23. Führungsfähigkeit (Ø 3,54) 24. Kompromissfähigkeit (Ø 3,53) 25. Marktkenntnisse (Ø 3,51)
----------------------------------	---	--	--

< Ø 3,5	23. Marktkenntnisse (Ø 3,44)	25. Kompromissfähigkeit (Ø 3,47)	26. Strategische Planung (z.B. Portfoliotechnik) (Ø 3,36)
	24. Kreativität (Ø 3,39)	26. Kreativität (Ø 3,46)	27. ERP (SAP, Oracle, etc.) (Ø 3,33)
	25. Interne Controller-Weiterbildungen (near the job, z.B. interne Seminare) (Ø 3,31)	27. Projekterfahrung (Ø 3,30)	28. Projekterfahrung (Ø 3,25)
	26. Projekterfahrung (Ø 3,27)	28. Bilanzierung und Bewertung nach HGB (Ø 3,25)	29. Interne Controller Weiterbildungen (near the job, z.B. interne Seminare) (Ø 3,18)
	27. Strategische Planung (z.B. Portfoliotechnik) (Ø 3,12)	29. Strategische Planung (z.B. Portfoliotechnik) (Ø 3,07)	30. Bilanzierung und Bewertung nach internationalen Standards (z.B. IFRS, US-GAAP) (Ø 2,88)
	28. Bilanzierung und Bewertung nach HGB (Ø 3,12)	30. Interne Controller-Weiterbildungen (near the job, z.B. interne Seminare) (Ø 2,99)	31. Fremdsprache Englisch (Ø 2,84)
	29. Bilanzierung und Bewertung nach internationalen Standards (z.B. IFRS, US-GAAP) (Ø 2,91)	31. Fremdsprache Englisch (Ø 2,86)	32. Reisebereitschaft (Ø 2,20)
	30. Reisebereitschaft (Ø 2,46)	32. Bilanzierung und Bewertung nach internationalen Standards (z.B. IFRS, US-GAAP) (Ø 2,33)	33. Auslandserfahrung (Ø 1,92)
	31. Auslandserfahrung (Ø 2,39)	33. Reisebereitschaft (Ø 2,31)	34. Sonstige Fremdsprachen (z.B. Französisch etc.) (Ø 1,61)
	32. Sonstige Fremdsprachen (z.B. Französisch etc.) (Ø 1,84)	34. Auslandserfahrung (Ø 2,24)	
		35. Sonstige Fremdsprachen (z.B. Französisch etc.) (Ø 1,64)	

Abbildung 20: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach Internationalisierungsgrad des Unternehmens

In Unternehmen mit **mehr als zehn Auslandsstandorten** schließlich sind 13 Anforderungen als wesentlich zu betrachten. Darunter fallen drei fachlich-methodische Kenntnisse (Kostenrechnung, MS-Office, Finanzcontrolling) sowie eine berufsspezifische Erfahrung in Form von Geschäftsprozesskenntnissen. Ferner sind darüber hinaus noch acht persönliche Eigenschaften als besonders relevant zu bezeichnen (analytisches Denkvermögen, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Kommunikationsfähigkeiten, Veränderungsbereitschaft, Koordinationsfähigkeit, Überzeugungsfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Verhandlungsfähigkeit).

Betrachtet man abschließend noch die Signifikanz der Größen Fremdsprachenkenntnisse und Kenntnisse in internationaler Rechnungslegung, so kann festgestellt werden, dass diese Anforderungen sowohl in wenig internationalisierten als auch in hoch internationalisierten Unternehmen kaum eine Rolle spielen und nur selten einen durchschnittlichen Wert über 3,0 erzielen.

5.7 Anforderungen an den Controller hinsichtlich der Größe der Controlling-Abteilung

Hinsichtlich der Controlling-Abteilung, in welcher der jeweilig befragte Controller tätig ist, wurde angenommen, dass deren

Größe Einfluss auf die an ihn gestellten Anforderungen hat. Preis (2012) geht etwa davon aus, dass die Größe der Controlling-Abteilung den Spezialisierungsgrad des jeweiligen Controllers determiniert. Je mehr Controller in einer Controlling-Abteilung tätig sind, desto stärker werden spezifische Aufgaben unter den tätigen Controllern aufgeteilt.

Die Größe der Controlling-Abteilungen wurde anhand der jeweilig im Controlling tätigen Controller gemessen. Dabei wurde zwischen kleinen (<10 Mitarbeiter), mittleren (10-100 Mitarbeiter) und großen Controlling-Abteilungen (mehr als 100 Mitarbeiter) unterschieden.

	Kleine Controllingabteilung (n=293)	Mittlere Controllingabteilung (n=76)	Große Controllingabteilung (n=59)
> Ø 4,0	1. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,77) 2. Kostenrechnung (Ø 4,77) 3. MS-Office (Ø 4,75) 4. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,67) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,53) 6. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,43) 7. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,35) 8. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,22) 9. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,17) 10. Teamfähigkeit (Ø 4,13) 11. Strategiekennntnisse (Ø 4,09) 12. Finanzcontrolling (Ø 4,03)	1. MS-Office (Ø 4,80) 2. Kostenrechnung (Ø 4,78) 3. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,67) 4. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,50) 5. ERP (Ø 4,46) 6. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,44) 7. Interne Kundenorientierung (Ø 4,36) 8. Teamfähigkeit (Ø 4,29) 9. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,26) 10. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,21) 11. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,12)	1. MS-Office (Ø 4,85) 2. Kostenrechnung (Ø 4,77) 3. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,67) 4. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,59) 5. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,56) 6. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,56) 7. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,54) 8. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,41) 9. ERP (Ø 4,33) 10. Teamfähigkeit (Ø 4,30) 11. Präsentationsfähigkeit (Ø 4,22) 12. Interne Kundenorientierung (Ø 4,19) 13. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,07) 14. Investitionsrechnung (Ø 4,07) 15. Strategiekennntnisse (Ø 4,04) 16. Zeitliche Flexibilität (Ø 4,04)

Ø 4,0 - Ø 3,5	13. Verhandlungsgeschick (Ø 3,86) 14. Interne Kundenorientierung (Ø 3,86) 15. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,85) 16. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,84) 17. Berufserfahrung (Ø 3,81) 18. Führungsfähigkeit (Ø 3,79) 19. Investitionsrechnung (Ø 3,76) 20. Produktkenntnisse (Ø 3,72) 21. ERP (Ø 3,60) 22. Kompromissfähigkeit (Ø 3,57) 23. HGB (Ø 3,57) 24. Marktkenntnisse (Ø 3,56) 25. Kreativität (Ø 3,50)	12. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,00) 13. Berufserfahrung (Ø 4,00) 14. Strategiekennntnisse (Ø 3,98) 15. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,93) 16. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,76) 17. Investitionsrechnung (Ø 3,71) 18. Verhandlungsgeschick (Ø 3,64) 19. Kreativität (Ø 3,64) 20. Führungsfähigkeit (Ø 3,62) 21. Finanzcontrolling (Ø 3,59) 22. Kompromissfähigkeit (Ø 3,52)	17. Berufserfahrung (Ø 4,00) 18. Finanzcontrolling (Ø 3,93) 19. Verhandlungsgeschick (Ø 3,89) 20. Kompromissfähigkeit (Ø 3,89) 21. Führungsfähigkeit (Ø 3,67) 22. Marktkenntnisse (Ø 3,63) 23. Kreativität (Ø 3,62) 24. Produktkenntnisse (Ø 3,59) 25. Projekterfahrung (Ø 3,59) 26. Fremdsprache Englisch (Ø 3,50)
----------------------------------	---	--	--

< Ø 3,5	26. Projekterfahrung (Ø 3,38)	23. Fremdsprache Englisch (Ø 3,37)	27. HGB (Ø 3,35)
	27. Strategische Planung (Ø 3,27)	24. Produktkenntnisse (Ø 3,31)	28. Strategische Planung (Ø 3,04)
	28. Fremdsprache Englisch (Ø 2,88)	25. Projekterfahrung (Ø 3,17)	29. IFRS etc. (Ø 3,04)
	29. IFRS etc. (Ø 2,63)	26. Strategische Planung (Ø 3,15)	30. Reisebereitschaft (Ø 2,93)
	30. Reisebereitschaft (Ø 2,33)	27. Marktkenntnisse (Ø 3,14)	31. Auslandserfahrung (Ø 2,78)
	31. Auslandserfahrung (Ø 1,99)	28. HGB (Ø 2,88)	32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 1,89)
	32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 1,66)	29. IFRS etc. (Ø 2,78)	
		30. Reisebereitschaft (Ø 2,52)	
		31. Auslandserfahrung (Ø 2,26)	
		32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 1,71)	

Abbildung 21: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach der Größe der Controlling-Abteilung

Werden zunächst Controller in **kleinen Controlling-Abteilungen** betrachtet, so können 12 Anforderungen über einem durchschnittlichen Mittelwert von 4,0 identifiziert werden. Hierunter fallen drei fachlich-methodische (Kostenrechnung, MS-Office, Finanzcontrolling) sowie zwei berufsspezifische Erfahrungen (Geschäftsprozess- und Strategiekennnisse). Siebenmal wurden persönliche Eigenschaften als bedeutsam eingeschätzt (analytisches Denkvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Überzeugungsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Teamfähigkeit).

In **großen Controlling-Abteilungen** wiederum können ganze 16 Anforderungen mit überdurchschnittlicher Bedeutung beobachtet werden. Darunter fallen vier fachlich-methodische Fähigkeiten (MS-Office, Kostenrechnung, ERP sowie Investitionsrechnung) sowie zwei berufsspezifische Erfahrungen (Geschäfts- und Strategiekennnisse). Darüber hinaus werden von Controllern ganze zehn persönliche Eigenschaften überdurchschnittlich stark benötigt (die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Kommunikationsfähigkeiten, Überzeugungsfähigkeit, analytisches Denkvermögen, Koordinationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, zeitliche Flexibilität).

Bei kleinen (<10 Mitarbeiter) und mittelgroßen Controlling-Abteilungen (10-100 Mitarbeiter) sind zwölf bzw. elf Anforderungen als sehr bedeutend eingeschätzt worden. Für Controller in Abteilungen mit mehr als 100 Mitarbeitern werden dagegen

16 Kriterien als äußerst relevant erachtet. Zeitliche Flexibilität, Kenntnis der Investitionsrechnung und die Fähigkeit, präsentieren zu können sind nur für Controller in großen Controlling-Abteilungen von wesentlicher Bedeutung.

Gemeinsam ist allen Abteilungsgrößen jedoch, dass die dort tätigen Controller MS-Office beherrschen und über Geschäftsprozess- sowie Kostenrechnungskennnisse verfügen müssen. Dem analytischen Denkvermögen, der Überzeugungs-, sowie den Kommunikationsfähigkeiten, werden, insbesondere vor dem Hintergrund unangenehmer Wahrheiten, ebenfalls hohe Relevanz zugemessen. Die interne Kundenorientierung scheint dagegen nur für Controller in mittleren und großen Abteilungen besonders relevant zu sein.

Als mäßig bedeutend (\emptyset 4,00 - \emptyset 3,50) wurden größenübergreifend Führungs- und Kompromissfähigkeit, Verhandlungsgeschick sowie Kreativität und Berufserfahrung identifiziert. Während Marktkenntnisse für Controller in kleinen und großen Controlling-Abteilungen von mittlerer Relevanz sind, spielen diese für eine Tätigkeit in Abteilungen mit 10 bis 100 Mitarbeitern eine eher untergeordnete Rolle. Die steigende Anforderung an den Controller mit zunehmender Größe der Controlling-Abteilung zeigt sich auch darin, dass Projekterfahrung und Englischkenntnisse lediglich bei dieser Kategorie eine mittlere Bedeutung zugemessen wurde. In kleinen und mittleren Controlling-Abteilungen sind diese von nachrangiger Relevanz.

Auf den jeweils letzten vier Rangplätzen in der Kategorie der weniger bedeutsamen Fähigkeiten und Kenntnisse ($< \emptyset$ 3,50) sind unabhängig von der Anzahl der im Controlling tätigen Mitarbeiter IFRS-Kenntnisse, Reisebereitschaft, Auslandserfahrung und sonstige Fremdsprachenkenntnisse zu verzeichnen. Kenntnisse der strategischen Planung sind ebenfalls größenunabhängig von nachrangiger Relevanz.

5.8 Anforderungen an den Controller hinsichtlich des Tätigkeitsbereiches

Aus organisatorischen Gründen wird der Controller-Bereich bzw. die Institution des Controllings meist sowohl in zentral/dezentral als auch in strategisch und operativ getrennt. Dahinter liegt meist die Begründung, dass mit der jeweiligen Aufteilung auch grundverschiedene Aufgabenbündel einhergehen. Es liegt folglich nahe anzunehmen, dass mit der jeweiligen Organisationsform des Controllings auch andere Anforderungen an die im Controlling tätigen Mitarbeiter gestellt werden. So gehen etwa *Preis (2012)* oder *Weber/Preis/Böttger (2010)* davon aus, dass mit zunehmender Zentralität des Controlling-Bereichs auch verstärkt allgemeine Geschäfts-, Markt- und Strategiekennnisse notwendiger werden. Auch wird beispielsweise angenommen, dass mit steigender Zentralität persönliche Eigenschaften wie Standfestigkeit, Flexibilität oder Reisebereitschaft zunehmende Signifikanz beanspruchen. Für strategische Abteilungen wird ferner angenommen, dass vor allem analytische Fähigkeiten verstärkt notwendig sind. Um weitere Erkenntnisse zu gewinnen, wurden die Umfrageteilnehmer danach gefragt, in welcher Art von Controlling-Abteilung, also zentral vs. dezentral und strategisch vs. operativ, sie sich einordnen würden.

5.8.1 Zentraler/dezentraler Bereich

Werden zunächst Controller aus **zentralen Controlling-Abteilungen** betrachtet, so können hier elf wesentliche Anforderungen identifiziert werden. Darunter fallen zwei fachlich-methodische Fähigkeiten (MS-Office und Kostenrechnung) sowie zwei berufsspezifische Erfahrungswerte (Geschäftsprozess- und Strategiekennnisse). Darüber hinaus wurden sieben persönliche Eigenschaften als überdurchschnittlich bedeutsam eingeschätzt (analytisches Denkvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Überzeugungsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Veränderungsbereitschaft).

Betrachtet man gegenüberstellend die Anforderungen an **dezentrale Controller**, so können insgesamt elf überdurchschnittlich bedeutsame Anforderungen identifiziert werden. Darunter sind wiederum drei fachlich-methodische Fähigkeiten (MS-Office, Kostenrechnung sowie ERP) sowie eine berufsspezifische Erfahrung (Geschäftsprozesskenntnisse) zu subsumieren. Auch hier sind sieben als wesentlich einzuschätzende persönliche Fähigkeiten zu nennen (analytisches Denkvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Überzeugungsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, Interne Kundenorientierung, Teamfähigkeit).

	Zentral (n=308)	Dezentral (n=65)	Zentral u. dezentral (n=21)
> Ø 4,0	1. MS-Office (Ø 4,76) 2. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,72) 3. Kostenrechnung (Ø 4,70) 4. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,60) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,49) 6. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,39) 7. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,32) 8. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,22) 9. Teamfähigkeit (Ø 4,17) 10. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,17) 11. Strategiekennntnisse (Ø 4,01)	1. MS-Office (Ø 4,80) 2. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,65) 3. Kostenrechnung (Ø 4,63) 4. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,62) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,62) 6. ERP (Ø 4,38) 7. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,26) 8. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,18) 9. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,17) 10. Interne Kundenorientierung (Ø 4,15) 11. Teamfähigkeit (Ø 4,05)	1. MS-Office (Ø 4,81) 2. Geschäftsprozesskenntnisse (Ø 4,76) 3. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,71) 4. Kreativität (Ø 4,48) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,38) 6. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,29) 7. Finanzcontrolling (Ø 4,19) 8. Veränderungsbereitschaft (Ø 4,19) 9. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,15) 10. Teamfähigkeit (Ø 4,10) 11. Investitionsrechnung (Ø 4,10) 12. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,05) 13. Zeitliche Flexibilität (Ø 4,05)
Ø 4,0 - Ø 3,5	12. Finanzcontrolling (Ø 4,00) 13. Interne Kundenorientierung (Ø 4,00) 14. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,95) 15. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,92) 16. Berufserfahrung (Ø 3,89) 17. ERP (Ø 3,82) 18. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,82) 19. Investitionsrechnung (Ø 3,73) 20. Führungsfähigkeit (Ø 3,69) 21. Kompromissfähigkeit (Ø 3,59) 22. Produktkenntnisse (Ø 3,59)	12. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,92) 13. Strategiekennntnisse (Ø 3,86) 14. Veränderungsbereitschaft (Ø 3,77) 15. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,76) 16. Fremdsprache Englisch (Ø 3,75) 17. Berufserfahrung (Ø 3,72) 18. Kompromissfähigkeit (Ø 3,64) 19. Investitionsrechnung (Ø 3,63) 20. Produktkenntnisse (Ø 3,62)	14. Kostenrechnung (Ø 4,00) 15. Berufserfahrung (Ø 4,00) 16. Führungsfähigkeit (Ø 4,00) 17. ERP (Ø 3,86) 18. Strategiekennntnisse (Ø 3,86) 19. Projekterfahrung (Ø 3,81) 20. Interne Kundenorientierung (Ø 3,76) 21. Produktkenntnisse (Ø 3,76) 22. Marktkenntnisse (Ø 3,71) 23. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,70) 24. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,67) 25. HGB (Ø 3,62)

< Ø 3,5	24. Marktkenntnisse	(Ø 3,49)	21. Verhandlungsfähigkeit	(Ø 3,44)	26. Kompromissfähigkeit	(Ø 3,43)
	25. Kreativität	(Ø 3,43)	22. Führungsfähigkeit	(Ø 3,36)	27. Strategische Planung	(Ø 3,24)
	26. HGB	(Ø 3,39)	23. Finanzcontrolling	(Ø 3,35)	28. Fremdsprache Englisch	(Ø 3,14)
	27. Projekterfahrung	(Ø 3,30)	24. Kreativität	(Ø 3,30)	29. IFRS	(Ø 2,90)
	28. Fremdsprache Englisch	(Ø 3,29)	25. Marktkenntnisse	(Ø 3,21)	30. Reisebereitschaft	(Ø 2,67)
	29. Strategische Planung	(Ø 3,17)	26. Strategische Planung	(Ø 3,05)	31. Auslandserfahrung	(Ø 2,24)
	30. IFRS	(Ø 2,88)	27. Projekterfahrung	(Ø 3,02)	32. Sonstige Fremdsprache	(Ø 1,67)
	31. Reisebereitschaft	(Ø 2,42)	28. IFRS	(Ø 2,58)		
	32. Auslandserfahrung	(Ø 2,30)	29. HGB	(Ø 2,56)		
	33. Sonstige Fremdsprachen	(Ø 1,80)	30. Auslandserfahrung	(Ø 2,30)		
			31. Reisebereitschaft	(Ø 2,24)		
			32. Sonstige Fremdsprachen	(Ø 1,69)		

Abbildung 22: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach dem Tätigkeitsbereich (zentral/dezentral)

Unabhängig davon, ob die befragten Controller im zentralen oder dezentralen Bereich tätig sind, sind MS-Office-Kenntnisse ebenso wie Geschäftsprozesskenntnisse und die Fähigkeiten, kommunizieren und analytisch denken zu können, von besonderer Relevanz ($> \text{Ø } 4,00$). Dass die Bedeutung von Kostenrechnungkenntnissen für Controller in zentralen und dezentralen Bereichen nur von mittlerer Bedeutung ist, überrascht mit Blick auf die hohen Mittelwerte in den Kategorien zentraler und dezentraler Bereich.

Die Anforderungen an Controller, die sowohl in zentralen als auch dezentralen Bereichen agieren, sind mit 13 Kriterien in der Gruppe der besonders relevanten Kenntnisse und Fähigkeiten im Vergleich zu den beiden anderen Kategorien mit jeweils 11 Kriterien etwas höher. So wird beispielsweise dem Finanzcontrolling und der Investitionsrechnung ebenso wie der zeitlichen Flexibilität eine höhere Bedeutung zuteil. ERP-Kenntnisse sind dagegen in dezentralen Controlling-Einheiten bedeutender, als in zentralen und zentral/dezentralen Einheiten.

Über alle drei Kategorien hinweg sind als mäßig bedeutende ($\text{Ø } 4,00 - \text{Ø } 3,50$) Kenntnisse und Fähigkeiten Präsentationsfähigkeit, Produktkenntnisse sowie Berufserfahrung zu nennen. Die interne Kundenorientierung spielt für Controller im zentralen und zentral/dezentralen Bereich eine weniger wichtige Bedeutung, vergleicht man diese mit dem Mittelwert der Kategorie dezentraler Bereich. Dagegen ist die Fähigkeit, verhandeln zu

können, für die im dezentralen Controlling-Bereich tätigen Mitarbeiter nur von untergeordneter Bedeutung.

Auch hinsichtlich des Kriteriums (De)Zentralität der Controlling-Abteilung sind Reisebereitschaft, Auslandserfahrung und sonstige Fremdsprachenkenntnisse auf den letzten Rangplätzen der Mittelwertstabelle zu finden ($< \bar{\emptyset} 3,50$). Ebenso spielen IFRS-Kenntnisse und Kenntnisse der strategischen Planung eine untergeordnete Rolle. Für Controller in zentralen und dezentralen Bereichen sind erste Projekterfahrungen und Kreativität ebenfalls von geringer Relevanz.

5.8.2 Strategischer/operativer Bereich

Betrachtet man zunächst Controller aus **strategisch ausgerichteten Controlling-Abteilungen**, so können hier 14 Anforderungen mit überdurchschnittlicher Bedeutung identifiziert werden. Innerhalb der fachlich-methodischen Fähigkeiten können MS-Office-Kenntnisse, Kostenrechnungskennnisse sowie Kenntnisse im Finanzcontrolling angeführt werden. Als berufsspezifische Erfahrung sind insbesondere Geschäftsprozesskenntnisse sowie Strategiekennnisse zu nennen. Insgesamt können darüber hinaus neun persönliche Eigenschaften mit einem durchschnittlichen Mittelwert von über 4,0 beobachtet werden (analytisches Denkvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Koordinationsfähigkeit, Überzeugungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Interne Kundenorientierung).

In **operativ ausgerichteten Controlling-Abteilungen** können 13 als überdurchschnittlich eingeschätzte Anforderungen identifiziert werden. Hierunter fallen innerhalb der fachlich-methodischen Fähigkeiten MS-Office-, Kostenrechnungs- sowie ERP-Kenntnisse. Als wesentliche berufsspezifische Erfahrung können Geschäftsprozesskenntnisse identifiziert werden. Hinsichtlich der persönlichen Eigenschaften ist insbesondere erwähnenswert, dass im operativen Bereich vor allem auf Präsen-

tationsfähigkeiten wertgelegt wird. So fungieren diese Fähigkeiten als am bedeutsamsten eingeschätzte Eigenschaft in operativen Controlling-Abteilungen.

	Strategisch (n=45)	Operativ (n=180)	Strategisch & Operativ (n=164)
> Ø 4,0	1. MS-Office (Ø 4,64) 2. Kostenrechnung (Ø 4,56) 3. Geschäftsprozess- kenntnisse (Ø 4,52) 4. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,46) 5. Kommunikations- fähigkeit (Ø 4,42) 6. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,39) 7. Finanzcontrolling (Ø 4,29) 8. Koordinations- fähigkeit (Ø 4,20) 9. Überzeugungs- fähigkeit (Ø 4,13) 10. Teamfähigkeit (Ø 4,13) 11. Präsentations- fähigkeit (Ø 4,13) 12. Veränderungs- bereitschaft (Ø 4,11) 13. Strategiekennnisse (Ø 4,09) 14. Interne Kundenorientierung (Ø 4,04)	1. Präsentationsfähigkeit (Ø 4,83) 2. MS-Office (Ø 4,82) 3. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,69) 4. Kostenrechnung (Ø 4,64) 5. Geschäftsprozess- kenntnisse (Ø 4,56) 6. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,48) 7. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,25) 8. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,22) 9. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,22) 10. Teamfähigkeit (Ø 4,09) 11. ERP (Ø 4,09) 12. Interne Kundenorientierung (Ø 4,06) 13. Veränderungs- bereitschaft (Ø 4,02)	1. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,79) 2. Kostenrechnung (Ø 4,76) 3. MS-Office (Ø 4,74) 4. Geschäftsprozess- kenntnisse (Ø 4,68) 5. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,57) 6. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,40) 7. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,40) 8. Strategiekennnisse (Ø 4,21) 9. Teamfähigkeit (Ø 4,21) 10. Veränderungs- bereitschaft (Ø 4,20) 11. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,11) 12. Finanzcontrolling (Ø 4,01)
Ø 4,0 - Ø 3,5	15. Investitionsrechnung (Ø 3,93) 16. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,91) 17. Verhandlungs- fähigkeit (Ø 3,87) 18. Berufserfahrung (Ø 3,85) 19. Fremdsprache Englisch (Ø 3,82) 20. ERP (Ø 3,73) 21. Führungsfähigkeit (Ø 3,70)	14. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,98) 15. Berufserfahrung (Ø 3,86) 16. Strategiekennnisse (Ø 3,74) 17. Kompromissfähigkeit (Ø 3,65) 18. Finanzcontrolling (Ø 3,61) 19. Investitionsrechnung (Ø 3,58) 20. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,58) 21. Produktkenntnisse (Ø 3,51)	13. Interne Kundenorientierung (Ø 3,96) 14. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,93) 15. Verhandlungsfähigkeit (Ø 3,90) 16. Führungsfähigkeit (Ø 3,89) 17. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,89) 18. Berufserfahrung (Ø 3,88) 19. Investitionsrechnung (Ø 3,84) 20. ERP (Ø 3,77) 21. Produktkenntnisse (Ø 3,74) 22. Marktkenntnisse (Ø 3,68) 23. Kompromissfähigkeit (Ø 3,54)
< Ø 3,5	22. Produktkenntnisse (Ø 3,48) 23. Kompromissfähigkeit (Ø 3,48) 24. Marktkenntnisse (Ø 3,41) 25. Strategische Planung (Ø 3,40) 26. HGB (Ø 3,38) 27. Kreativität (Ø 3,35) 28. Projekterfahrung (Ø 3,29) 29. IFRS (Ø 3,18) 30. Reisebereitschaft (Ø 2,57) 31. Auslandserfahrung (Ø 2,48) 32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 2,16)	22. Fremdsprache Englisch (Ø 3,47) 23. Führungsfähigkeit (Ø 3,45) 24. Kreativität (Ø 3,38) 25. Marktkenntnisse (Ø 3,25) 26. Projekterfahrung (Ø 3,13) 27. HGB (Ø 3,05) 28. IFRS (Ø 2,88) 29. Strategische Planung (Ø 2,84) 30. Reisebereitschaft (Ø 2,38) 31. Auslandserfahrung (Ø 2,33) 32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 1,80)	24. Kreativität (Ø 3,49) 25. HGB (Ø 3,45) 26. Projekterfahrung (Ø 3,43) 27. Strategische Planung (Ø 3,42) 28. Fremdsprache Englisch (Ø 3,11) 29. IFRS (Ø 2,69) 30. Reisebereitschaft (Ø 2,39) 31. Auslandserfahrung (Ø 2,20) 32. Sonstige Fremdsprache (Ø 1,65)

Abbildung 23: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach dem Tätigkeitsbereich (strategisch/operativ)

Die Anforderungen an den Controller im strategischen Bereich sind mit einem zusätzlichen Kriterium im Vergleich zu Controllern im operativen Bereich etwas höher. Grundsätzlich sind in den Kategorien strategisch, operativ und strategisch/operativ

vor allem hinsichtlich der besonders relevanten Fähigkeiten und Kenntnisse ($> \bar{x} 4,00$) viele Gemeinsamkeiten identifizierbar. So werden MS-Office-, Kostenrechnungs- und Geschäftsprozesskenntnisse als besonders wichtig angesehen. Auch die Fähigkeiten, analytisch denken, kommunizieren, koordinieren und überzeugen zu können, sind in allen Tätigkeitsbereichen sehr wichtig.

Unterschiede sind mit Blick auf die Präsentationsfähigkeit und interne Kundenorientierung festzustellen, welche in den Kategorien strategisch und operativ jeweils einen besonders hohen Mittelwert erreichten. Strategiekennnisse waren dagegen in den Rubriken strategisch und strategisch/operativ als besonders relevant bezeichnet worden. ERP-Kennnisse sind vor allem im operativen Tätigkeitsbereich von hoher Bedeutung.

Als mäßig bedeutende ($\bar{x} 4,00 - \bar{x} 3,50$) Kenntnisse und Fähigkeiten sind kategorienübergreifend die Investitionsrechnung, zeitliche Flexibilität, Berufserfahrung und Verhandlungsfähigkeit identifizierbar. Im strategischen Bereich sind zudem Englischkenntnisse und die Fähigkeit, führen zu können, von mittlerer Bedeutung. Auffällig ist, dass den Produktkenntnissen im strategischen Bereich nur eine geringe Bedeutung zugemessen wird, wohingegen Controller im operativen sowie operativen/strategischen Bereich diese für die Erfüllung ihrer Aufgaben als mäßig bedeutend erachten. Ebenso ist die Kompromissfähigkeit für strategische Controller weniger bedeutend als für deren Kollegen im operativen sowie strategischen/operativen Bereich.

Von untergeordneter Relevanz ($< \bar{x} 3,50$) sind Kreativität, Projekterfahrung sowie Kenntnisse der strategischen Planung. Ebenso sind HGB- und IFRS-Kennnisse für Controller in allen drei Tätigkeitskategorien hinweg weniger wichtig. Auch die Auswertung des Merkmals Tätigkeitsbereich ergab, dass Reisebereitschaft, Auslandserfahrung und damit verbundene sonstige Fremdsprachenkenntnisse auf den letzten drei Rangplätzen hinsichtlich ihrer Bedeutung anzusiedeln sind.

5.9 Anforderungen an den Controller im Hinblick auf dessen Position

Schließlich wird angenommen, dass mit steigender Position auch andere Anforderungen an den Controller gestellt werden. So geht beispielweise die wertschöpfungsorientierte Controlling-Konzeption davon aus, dass hierarchisch zumeist höher angesiedelte Manager eher mit der Funktion der Lokomotion und hierarchisch tiefergestellte Controller mit den Funktionen der Informationsversorgung sowie der Abstimmung betraut sind. Folgt man der oben dargelegten Argumentation, dass sich die jeweiligen Anforderungen eines Controllers einerseits aus dessen Aufgaben und damit indirekt aus den jeweilig zu erfüllenden Funktionen des Controllings ableiten, so ist zu erwarten, dass sich die Anforderungen die an einen Controller gestellt werden sich mit der jeweiligen Position ändern.

Zur Ermittlung der jeweiligen hierarchischen Position wurden dazu die Untersuchungsteilnehmer gefragt, ob sie sich entweder als nicht-leitende Controlling-Mitarbeiter, als Team-/Projekt-/Abteilungsleiter, als Gesamtverantwortlicher des Controllings, als kaufmännischer Leiter oder als Geschäftsführer bezeichnen würden. Als untere Hierarchieposition wurden im Zuge der Datenauswertung die Aussagen der nicht-leitenden Controller zusammengefasst. Unter die Kategorie der mittleren Controlling-Hierarchieebene wurden ferner die Aussagen der Team-/Projekt-/Abteilungsleiter sowie der Controlling-Gesamtverantwortlichen subsumiert. Als hohe Hierarchieposition wurden schließlich kaufmännische Leiter sowie Geschäftsführer zusammengefasst.

	Untere Hierarchieebene (n=214)	Mittlere Hierarchieebene (n=184)	Obere Hierarchieebene (n=61)
> Ø 4,0	1. MS-Office (Ø 4,82)	1. Geschäftsprozess-kenntnisse (Ø 4,78)	1. Kostenrechnung (Ø 4,88)
	2. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,68)	2. MS-Office (Ø 4,74)	2. Geschäftsprozess-kenntnisse (Ø 4,67)
	3. Kostenrechnung (Ø 4,57)	3. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,73)	3. Analytisches Denkvermögen (Ø 4,67)
	4. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,45)	4. Kostenrechnung (Ø 4,73)	4. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,67)
	5. Geschäftsprozess-kenntnisse (Ø 4,40)	5. Kommunikationsfähigkeit unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,60)	5. MS-Office (Ø 4,66)
	6. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,23)	6. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,50)	6. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,61)
	7. Teamfähigkeit (Ø 4,14)	7. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,46)	7. Kommunikationsfähigkeit (Ø 4,50)
	8. Kommunikation unangenehmer Wahrheiten (Ø 4,10)	8. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,23)	8. Finanzcontrolling (Ø 4,42)
	9. ERP (Ø 4,09)	9. Teamfähigkeit (Ø 4,22)	9. Strategiekennnisse (Ø 4,24)
	10. Interne Kundenorientierung (Ø 4,08)	10. Strategiekennnisse (Ø 4,22)	10. Veränderungs-bereitschaft (Ø 4,23)
	11. Veränderungs-bereitschaft (Ø 4,05)	11. Veränderungs-bereitschaft (Ø 4,20)	11. Verhandlungsgeschick (Ø 4,19)
	12. Überzeugungsfähigkeit (Ø 4,03)	12. Präsentations-fähigkeit (Ø 4,13)	12. Führungsfähigkeit (Ø 4,14)
Ø 4,0 - Ø 3,5	13. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,94)	13. Zeitliche Flexibilität (Ø 4,02)	13. Koordinationsfähigkeit (Ø 4,12)
	14. Präsentations-fähigkeit (Ø 3,79)	14. Interne Kundenorientierung (Ø 4,01)	14. Investitionsrechnung (Ø 4,04)
	15. Berufserfahrung (Ø 3,75)	15. Berufserfahrung (Ø 4,00)	
	16. Finanzcontrolling (Ø 3,68)	16. Führungsfähigkeit (Ø 3,97)	15. Teamfähigkeit (Ø 3,95)
	17. Strategiekennnisse (Ø 3,67)	17. Finanzcontrolling (Ø 3,96)	16. Interne Kundenorientierung (Ø 3,88)
	18. Kompromiss-fähigkeit (Ø 3,61)	18. ERP (Ø 3,95)	17. Präsentationsfähigkeit (Ø 3,81)
	19. Fremdsprache Englisch (Ø 3,59)	19. Investitionsrechnung (Ø 3,88)	18. HGB (Ø 3,81)
	20. Verhandlungs-geschick (Ø 3,56)	20. Verhandlungsgeschick (Ø 3,80)	19. Berufserfahrung (Ø 3,75)
		21. Produktkenntnisse (Ø 3,77)	20. Marktkenntnisse (Ø 3,72)
		22. Marktkenntnisse (Ø 3,60)	21. Produktkenntnisse (Ø 3,64)
< Ø 3,5	21. Investitions-rechnung (Ø 3,49)	23. Kompromissfähigkeit (Ø 3,60)	22. Zeitliche Flexibilität (Ø 3,53)
	22. Produktkenntnisse (Ø 3,41)	24. Kreativität (Ø 3,60)	23. Kompromissfähigkeit (Ø 3,53)
	23. Kreativität (Ø 3,27)	25. Projekterfahrung (Ø 3,57)	
	24. Marktkenntnisse (Ø 3,22)		
	25. Führungsfähigkeit (Ø 3,15)		
	26. Projekterfahrung (Ø 3,02)		
	27. IFRS etc. (Ø 2,95)		
	28. HGB (Ø 2,86)		
	29. Strategische Planung (Ø 2,82)		
	30. Auslandserfahrung (Ø 2,27)		
	31. Reisebereitschaft (Ø 2,27)		
	32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 1,89)		
	26. HGB (Ø 3,44)	24. Kreativität (Ø 3,46)	
	27. Strategische Planung (Ø 3,38)	25. Strategische Planung (Ø 3,40)	
	28. Fremdsprache Englisch (Ø 3,38)	26. ERP (Ø 3,18)	
	29. IFRS etc. (Ø 2,84)	27. Projekterfahrung (Ø 3,14)	
	30. Reisebereitschaft (Ø 2,62)	28. Fremdsprache Englisch (Ø 2,56)	
	31. Auslandserfahrung (Ø 2,35)	29. IFRS etc. (Ø 2,40)	
	32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 1,74)	30. Auslandserfahrung (Ø 2,18)	
		31. Reisebereitschaft (Ø 2,14)	
		32. Sonstige Fremdsprachen (Ø 1,47)	

Abbildung 24: Rangliste der Controller-Eigenschaften nach Hierarchietyp

Werden zunächst die Anforderungen an Controller in **unteren Hierarchiestufen** betrachtet, so können insgesamt 12 als überdurchschnittlich bedeutsam eingeschätzte Anforderungen identifiziert werden. Als besonders bedeutsame fachlich-methodische Fähigkeiten sind hierbei MS-Office-, Kostenrechnungs- sowie ERP- Kenntnisse anzuführen. Als wesentliche

berufsspezifische Erfahrung können Geschäftsprozesskenntnisse gelten. Insgesamt können acht signifikante persönliche Eigenschaften erkannt werden (analytisches Denkvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, Koordinationsfähigkeit, Teamfähigkeit, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Interne Kundenorientierung, Veränderungsbereitschaft, Überzeugungsfähigkeit).

Zur **oberen Hierarchiestufe** wiederum können 14 signifikante Anforderungen subsumiert werden. Als notwendige fachlich-methodische Kenntnisse sind hierbei Kenntnisse in Kostenrechnung, MS-Office, Finanzcontrolling sowie in der Investitionsrechnung zu nennen. Hinsichtlich berufsspezifischer Erfahrungswerte sind vor allem Geschäftsprozess- sowie Strategiekennnisse zu identifizieren. Insgesamt sieben persönliche Eigenschaften wurden darüber hinaus als überdurchschnittlich bedeutsam eingeschätzt (analytisches Denkvermögen, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren, Überzeugungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeiten, Veränderungsbereitschaft, Verhandlungsgeschick, Führungsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit).

Betrachtet man dazu zunächst jene Eigenschaften, die im Mittel als hoch bzw. sehr hoch bedeutsam eingestuft wurden, so können rein deskriptiv zunächst ein Vielzahl von Eigenschaften identifiziert werden, die über alle Hierarchieebenen genannt wurden. Hinsichtlich Kenntnisse und Erfahrungen sind hier insbesondere die Geschäftsprozesskenntnisse zu subsumieren. Innerhalb der persönlichen Eigenschaften sind hierarchieübergreifend das analytische Denkvermögen, die Kommunikationsfähigkeiten, die Koordinationsfähigkeiten, die Fähigkeit unangenehme Wahrheiten zu kommunizieren sowie Veränderungsbereitschaft und Überzeugungsfähigkeit als wesentliche Eigenschaften ersichtlich. Bezüglich fachlicher Eigenschaften sind vor allem Kenntnisse in MS-Office sowie in Kosten-, Leistungs- und Ergebniscontrolling über alle Hierarchiestufen hinweg notwendige Voraussetzungen der Controller-Tätigkeit.

Betrachtet man weiterhin das obere Drittel von Abbildung 21 rein deskriptiv, so fällt ferner auf, dass in unteren Hierarchieebenen im Vergleich zur mittleren und oberen Hierarchieebenen vor allem ERP-Kenntnisse als bedeutsam eingeschätzt wurden. Sowohl in unteren als auch in mittleren Hierarchiestufen wurden im Vergleich zur oberen Hierarchiestufe zudem die Teamfähigkeit als auch die Interne Kundenorientierung als wesentlich bewertet. In Abgrenzung zu niedrigeren und höheren Stufen wurden in der mittleren Hierarchieebene zudem die Präsentationsfähigkeit sowie die zeitliche Flexibilität besonders hervorgehoben. In Abgrenzung zur unteren Hierarchiestufe konnte im oberen Drittel der Abbildung 21 für die mittleren und oberen Hierarchiestufen ferner gemeinsam eine hohe Bedeutung der Strategiekennnisse identifiziert werden. In den höheren Hierarchiepositionen konnten schließlich, in Abgrenzung zu den mittleren und unteren Hierarchiepositionen, höhere Anforderungen an Kenntnisse im Finanzcontrolling sowie in der Investitionsrechnung sowie an die Führungs- sowie Verhandlungsfähigkeiten beobachtet werden.

Wird hingegen das untere Drittel von Abbildung 21 betrachtet, so fällt auf, dass hinsichtlich Kenntnissen und Erfahrungen über alle Hierarchiestufen die Auslandserfahrung von den Befragten als wenig bedeutsam charakterisiert wurde. Hinsichtlich persönlicher Eigenschaften wurde ebenfalls über alle Hierarchiestufen hinweg die Reisebereitschaft als gering bedeutsam eingeschätzt. Ferner sind Kenntnisse in IFRS sowie in sonstigen Fremdsprachen ebenfalls durchwegs als kaum bedeutsam zu klassifizieren.

Auf unterer Ebene konnten im Vergleich zu den anderen Hierarchieebenen ebenfalls die Investitionsrechnung, Produkt- und Marktkenntnisse sowie die Führungsfähigkeit als wenig bedeutsam identifiziert werden. Im Vergleich zur oberen Hierarchieebene ist in mittleren und unteren Hierarchieebenen Kenntnisse in HGB als weniger bedeutsam eingeschätzt worden. In Abgrenzung zu unteren Hierarchieebenen konnten sowohl in mitt-

leren als auch höheren Hierarchieebenen die Fremdsprache Englisch als weniger bedeutsam identifiziert werden. Auf obere Ebene hingegen sind ERP-Kenntnisse als vergleichsweise wenig bedeutsam zu klassifizieren. Ferner kann in Abbildung 21 Kreativität und Projekterfahrung in oberen und unteren Hierarchiestufen als wenig bedeutsam identifiziert werden, während dies auf mittlere Hierarchieebenen nicht zutrifft.

Vergleich man in Abbildung 21 schließlich die absoluten Zahlen an Eigenschaften die höher als 4,0 bzw. höher als 3,5 bewertet wurden, so lässt sich erkennen, dass insbesondere in mittleren und hohen Hierarchieebenen weit mehr Eigenschaften als bedeutsam eingestuft wurden als in unteren Hierarchieebenen (20 in unteren Hierarchieebenen vs. 25 in mittleren und 23 in hohen Hierarchieebenen). Es kann unter Umständen also angenommen werden, dass mit steigender Position auch die Anforderungen die an einen Controller gestellt werden insgesamt steigen

6 Fazit

Prinzipiell kann davon ausgegangen werden, dass der Erfolg des Controllings im Wesentlichen von der Qualität der darin tätigen Mitarbeiter bestimmt wird. Die hier vorliegende Studie hat dabei das Ziel verfolgt, diejenigen Anforderungen zu identifizieren, welche Controller für die Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben als wesentlich einschätzen.

In Abgrenzung zu bisherigen Untersuchungen lag der Schwerpunkt des hier vorgestellten Forschungsvorhabens darin, die situative Abhängigkeit solcher Anforderungen zu verdeutlichen und entsprechende Unterschiede in den Anforderungen in Abhängigkeit situativer Bedingungen deskriptiv aufzuzeigen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde mittels einer quantitativen Online-Umfrage die persönliche Einschätzung von im Controlling tätigen Mitarbeitern hinsichtlich verschiedener Anforderungen abgefragt. Diese Einschätzungen wurden dabei in Abhängigkeit ebenfalls abgefragter situativer Variablen getrennt analysiert.

Ohne die Aussagekraft der Ergebnisse einschränken zu wollen, soll abschließend jedoch darauf verwiesen werden, dass die hier erzielten Ergebnisse ausschließlich auf subjektiven Einschätzungen der Controller selbst basieren. Die hier gemachten Aussagen haben entsprechend keinen Soll- sondern vielmehr einen Ist-Charakter.

Nichtsdestotrotz können neben Wissenschaftlern insbesondere Praktiker den hier vorgelegten Ergebnisbericht als ersten Anhaltspunkt dafür heranziehen, offene Stellen in Zukunft situationsadäquat besetzen sowie notwendige Weiterbildungsmaßnahmen situativ gezielt vornehmen zu können. Darüber hinaus können zukünftige oder existierende Controller die hier gemachten Aussagen dafür nutzen, sich selbst auf neue Aufgaben oder Situationen adäquat vorzubereiten.

Literaturverzeichnis

Becker, W. (1999)

Begriff und Funktionen des Controlling, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bd. 106, Bamberg

Becker, W. (2011)

Konzepte, Methoden und Instrumente des Controlling, 6. Aufl., Bamberg

Becker, W./Baltzer, B. (2010)

Die wertschöpfungsorientierte Controlling-Konzeption, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bd. 172, Bamberg

Becker W./Krämer J./Staffel, M./Ulrich, P. (2010)

Beiräte und Aufsichtsräte in mittelständischen Unternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bd. 171, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2008)

Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bd. 149, Bamberg

Deyhle, A. (1980)

Controller Handbuch, Ergänzungsband A, 2. Aufl., Gauting

Goretzki, L./Weber, J. (2010)

Der Wandel der Controller- Eine rollentheoretische Betrachtung am Beispiel der Hansgrohe AG, in: ZfCM, 54.Jg., H.3, S. 163-169

Jahn, D./Sarcander, S./Wagner, R. (2004)

Basiswissen Marktforschung, in: Datenerhebung, Bd. 1, Frankfurt am Main

Kuckartz, U./Ebert, T./Rädiker, S./Stefer, C. (2009)

Evaluation online- Internetgestützte Befragung in der Praxis, Wiesbaden

Küpper, H. U. (1990)

Controller-Anforderungsprofil in der Theorie, in: Handbuch Controlling, Mayer, E./Weber, J. (Hrsg.), Stuttgart, S.325-342

Küpper, H.U. (2008)

Controlling- Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Aufl., Stuttgart

Pötschke, M. (2009)

Potentiale von Online-Befragungen: Erfahrungen aus der Hochschulforschung, in: Jakob, N./Schoen, H./Zerback, T. (Hrsg.), Sozialforschung im

Internet- Methodologie und Praxis der Online-Befragung, Wiesbaden, S.75-89

Preis, A. (2012)

Controller-Anforderungsprofile, Eine empirische Untersuchung, 1. Aufl., Wiesbaden

Weber, J./Preis, A./Böttger, U. (2010)

Neue Anforderungen an Controller-Ergebnisse aus der Unternehmenspraxis, in: Advanced Controlling, Bd. 75, Weinheim

Weber, J./Schäffer, U. (2011)

Einführung in das Controlling, 13. Aufl., Stuttgart

Verzeichnis der Projektmitarbeiter

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

E-Mail: ufc@uni-bamberg.de (Sekretariat)

Fon: +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie Direktor des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Strategisches Performance Management, Kostenmanagement sowie betriebswirtschaftliche Konzepte für mittelständische Unternehmen.

Dipl. Betriebswirtin (FH) Bianca Brandt

E-Mail: bianca.brandt@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2508

Bianca Brandt ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Unternehmensführung und Controlling an der Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Personalcontrolling, Change Management, CHRO-Forschung.

Dipl.-Kfm. (Univ.) Robert Ebner

E-Mail: robert.ebner@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2745

Robert Ebner ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensführung und Controlling der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Handelscontrolling und Kostenmanagement.

**Dipl.-Kfm. (Europa-Studiengang) Robert Holzmann,
E.M.B.Sc.**

E-Mail: robert.holzmann@uni-bamberg.de

Fon: +49.(0)951.863.2505

Robert Holzmann ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Unternehmensführung und Controlling der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Verhaltensorientierte Compliance- und Controlling-Forschung, Experimentelle Management-Forschung.

Die Schriftenreihe

In der Schriftenreihe **Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge** (BBB) werden die Forschungsarbeiten (Edition UF&C-Forschung) sowie die Lehrmaterialien (Edition UF&C-Lehre) des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling jeweils als bibliographisch selbständige Titel veröffentlicht.

Alle in der Edition UF&C-Forschung bislang erschienenen Arbeiten sind auf der Homepage des Lehrstuhls im Download-Bereich unter der Rubrik Service frei verfügbar:

www.professorwbecker.de