

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker  
Dipl.-Kfm. (Univ.) Robert Ebner  
Dipl.-Betriebswirtin (FH) Bianca Brandt  
Dipl.-Kfm. (Europa-Studiengang) Robert Holzmann

## **Anforderungen an den Controller**

Ergebnisbericht einer empirischen Studie

Erhebungszeitraum von 01.04.2012 – 08.06.2012

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 185

Bamberg 2012

ISBN 978-3-942099-24-0



## *Herausgeber*

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung und Controlling

Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
Feldkirchenstrasse 21  
D-96045 Bamberg

Fon +49.(0)951.863.2507  
Fax +49.(0)951.39705

Mail [ufc@uni-bamberg.de](mailto:ufc@uni-bamberg.de)  
Internet [www.uni-bamberg.de/ufc](http://www.uni-bamberg.de/ufc)

## *Druck*

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.  
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!

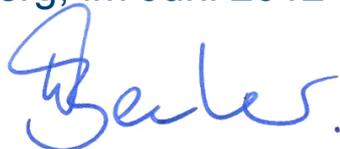
Bamberg 2012, Printed in Germany.

Zweifelsohne ist der Erfolg des Controllings im Wesentlichen von der Qualität der jeweiligen Controlling-Mitarbeiter abhängig. Werden die Aufgaben, die an den Controller gestellt werden, nicht zufriedenstellend erfüllt, so ist auch der Sinn und Zweck der Funktion des Controllings grundsätzlich in Frage zu stellen.

Über die genauen Anforderungen allerdings, welche an einen Controller in der Praxis gestellt werden, herrscht in Praxis und Wissenschaft bislang Uneinigkeit. Ansprüche, die an den Controller herangetragen werden, entsprechen nicht selten einem unerfüllbaren Wunschzettel positiver Eigenschaften. Für eine effiziente Stellenbesetzung gilt es jedoch, genau diejenigen Anforderungen zu benennen, die ein Controller zur Erfüllung seiner spezifischen Aufgaben benötigt.

Die hier vorliegende Studie versucht deswegen, genau jene Anforderungen zu ermitteln, die im täglichen Praxisalltag tatsächlich an Controllern zur Erfüllung ihrer Aufgaben gestellt werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse sollte es sodann möglich sein, spezifischer zu ermitteln, über welche Fähigkeiten, Kenntnisse und Eigenschaften Controller tatsächlich verfügen müssen, um Sinn und Zweck des Controllings angemessen erfüllen zu können.

Bamberg, im Juni 2012



Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

- 1** Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2** Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3** Charakterisierung der Probanden
- 4** Fachlich-methodische Fähigkeiten
- 5** Berufsspezifische Erfahrung
- 6** Persönliche Fähigkeiten
- 7** Das „Wollen, Dürfen und Können“ des Controllers
- 8** Autoren und Schriftenreihe

- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie**
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3 Charakterisierung der Probanden
- 4 Fachlich-methodische Fähigkeiten
- 5 Berufsspezifische Erfahrung
- 6 Persönliche Fähigkeiten
- 7 Das „Wollen, Dürfen und Können“ des Controllers
- 8 Autoren und Schriftenreihe

- **Zielsetzung** der Studie ist es, aktuelle Anforderungen, die an Controller in der Praxis gestellt werden, zu ermitteln. Im Speziellen sind hierbei fachlich-methodische Fähigkeiten, berufsspezifische Erfahrungen sowie persönliche Eigenschaften von Interesse. Die Befragung richtete sich dafür an Mitarbeiter deutscher Unternehmen, die entweder in einer Controlling-Abteilung tätig sind oder auf anderem Wege Controlling-Aufgaben übernehmen.

**Frage 1: Welche Position bekleiden Sie in Ihrem Unternehmen?**

Geschäftsle...  
 Kaufmännis...  
 Gesamtver...  
 Projekt-/ T...  
 Mitarbeiter

**Frage 2: Welche...**

Berufliche E...  
 Duale Hoch...  
 Fachhochsc...  
 Universität...  
 Berufliche V...  
 Fachhochsc...  
 Universität...  
 Promotion

**Frage 3: Welch...**

Technisch  
 Kaufmännis...

**Frage 4: Bitte g...**

Alter (in Jahren) \_\_\_\_\_

Berufserfahrung \_\_\_\_\_

**Frage 12: Wie bedeutend sind folgende Kenntnisse und Erfahrungen für die Erfüllung Ihrer Controlling-Aufgaben?**

	1 Keine	2	3	4	5 Hohe	k.A. / weiß
Geschäftsproz...						
Produktkenntn...						
Marktkennntn...						
Strategiekenn...						
Berufserfahru...						
Auslandserfah...						
Projekterfahru...						


  
*Wissen schafft Wert!*

**Studie zu aktuellen Anforderungen an den Controller**

**Hinweise zur Bearbeitung und Vertraulichkeit**

Ihre Angaben werden **streng vertraulich** behandelt und **anonymisiert** ausschließlich zu **wissenschaftlichen Zwecken** ausgewertet.

Das Ausfüllen dieses Fragebogens nimmt **weniger als 10 Minuten** Ihrer Zeit in Anspruch. Wenn Sie nicht der richtige **Ansprechpartner** sein sollten, so bitten wir Sie, den Fragebogen an einen geeigneten Mitarbeiter Ihres Unternehmens weiterzuleiten.

**Unser Dankeschön an Sie**

- Kostenlose Zusendung der **ausgewerteten Studienergebnisse** per E-Mail;
- Teilnahme an einer **Verlosung** von drei Gabler-Lexika Modernes Rechnungswesen.

Am Ende des Fragebogens können Sie diesbezüglich entsprechende Angaben machen.

Lehrstuhlinhaber: Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker  
 Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
**Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!**

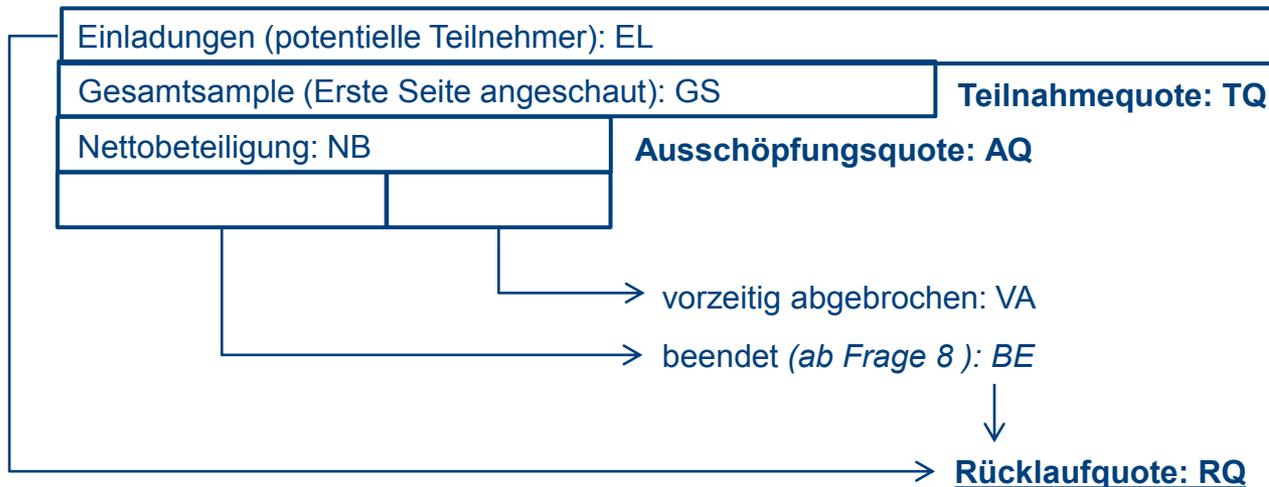
- Die Datenerhebung erfolgte mittels eines standardisierten **Online-Fragebogens**, der ausschließlich geschlossene Fragen enthielt.
- Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen wurde in vier Themenbereiche gegliedert. Im ersten und zweiten Abschnitt wurden zunächst einige allgemeine Angaben zur befragten Person sowie zum jeweiligen Arbeitgeber der befragten Person gestellt. Anschließend wurde im dritten Abschnitt die Bedeutung verschiedener fachlich-methodischer Fähigkeiten, berufsspezifischer Erfahrungen sowie persönlicher Eigenschaften zur Erfüllung der jeweils im Praxisalltag gestellten Controller-Aufgaben erfragt. Schließlich sind im letzten Abschnitt Erkenntnisse zur Motivation und Verantwortung in der Ausübung der Controlling-Aufgaben zu beantworten gewesen.
- Hinweis zur Gestaltung und Auswertung

Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde bewusst auf das Festlegen von Pflichtfragen verzichtet, da teilweise sensible sowie sehr themenspezifische Fragen gestellt wurden. Im vorliegenden Ergebnisbericht wurde deshalb der partielle Antwortausfall (Item-Non-Response) nicht berücksichtigt, so dass es zu unterschiedlichen Nennungen bei den einzelnen Auswertungen kommen kann.

- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse**
- 3 Charakterisierung der Probanden
- 4 Fachlich-methodische Fähigkeiten
- 5 Berufsspezifische Erfahrung
- 6 Persönliche Fähigkeiten
- 7 Das „Wollen, Dürfen und Können“ des Controllers
- 8 Autoren und Schriftenreihe

- Anfang **April 2012** wurden Zugriff-Links auf den Online-Fragebogen per Email versendet. Zur Abgrenzung und Identifikation der Zielgruppen (siehe Tabelle zur Rücklaufquote #11) wurden hierfür zielgruppenspezifisch **eindeutig unterscheidbare Links** verwendet. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich über ca. **2 Monate** und endete für die vorliegende Auswertung am 08. Juni 2012.
- Vor Versendung der Fragebogen-Links wurden 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 Testverhalten und den Konstruktelementen können deswegen als konstruktvalide angenommen werden.
- Hinsichtlich der Stichprobe gilt zu beachten, dass die Repräsentativität der hier vorliegenden Erhebung nicht ohne Vorbehalt als gegeben angenommen werden kann. Neben einer fehlenden Grundgesamtheit kann für etwaige Distributionskanäle nur eine approximierende und tendenziell geringe Rücklaufquote bestimmt werden (siehe Tabelle zur Rücklaufquote #11). Nichtsdestotrotz konnte durch den Rückgriff auf verschiedene Verteilungswege einerseits eine **hohe Fallzahl** sichergestellt sowie andererseits eine mögliche **systematische Antwortverzerrung** aufgrund einer einseitigen Verteilungsform abgeschwächt 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%

### Charakterisierung der Probanden:

- Bei den Teilnehmern der Studie handelt es sich in 204 Fällen um nicht-leitende Mitarbeiter/innen des Controllings. Wiederum 258 befragte Personen befinden sich in leitender Position, wobei 97 Teilnehmer Team- oder Abteilungsleiter, 91 Teilnehmer Controlling-Gesamtleiter, 37 kaufmännische Leiter sowie 33 Teilnehmer Geschäftsleiter sind. Hinsichtlich der Größe der Controlling-Abteilung zeigt sich dabei, dass die meisten befragten Teilnehmer (n=245) in einer eher kleinen Controlling-Abteilung tätig sind (1-10 Controlling-Mitarbeiter). Im Gegensatz dazu sind 44 Teilnehmer wiederum in einer Controlling-Abteilung tätig, welche mehr als 100 Mitarbeiter umfasst.
- Im Durchschnitt hat jeder zweite Befragte einen **Master- oder Diplom-Abschluss** einer Fachhochschule (n=135) oder Universität (n=127). Nur wenige der Befragten, praktizierenden Controller weisen als höchsten Bildungsabschluss einen Bachelor (FH/Uni) vor (n=48). Eine Berufliche Erst- oder Weiterbildung wird von 83 befragten Controllern als höchster Bildungsabschluss angegeben. Die Ausrichtung des Ausbildungsganges ist dabei fast gänzlich (in 445 von 478 Fällen) **kaufmännisch**.
- Das **Durchschnittsalter** der Befragten beträgt **37,4 Jahre**, die **durchschnittliche Berufserfahrung 14,9 Jahre**. Die meisten der befragten Controller sind dabei im Alter von 26-35 Jahren (n=204) und haben eine Berufserfahrung unter 15 Jahren (n=305). Nur 43 Teilnehmer sind unter 25 Jahre alt.

- Der Großteil der Befragten (n=337) arbeitet in einer **zentralen Controlling-Abteilung**. Nur 90 Teilnehmer arbeiten in einer dezentralen Controlling-Abteilung. Gleichzeitig verteilen sich die Teilnehmer (N=573) zu **38%** (n=217) auf das **strategische Controlling** und zu **62%** auf das **operative Controlling** (n=356).
- Die meisten Befragten ordnen ihr Unternehmen in die Branche „**verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie/Wasser**“ ein (n=170). Danach folgen der „Handel, Gastgewerbe, Verkehr“ mit 85 Nennungen sowie „öffentliche und private Dienstleistungen“ mit 71 Nennungen. 43 Teilnehmer sind mit ihrem Unternehmen in der „Finanzierungs-, Vermietungs- oder Unternehmensdienstleistungsbranche“ tätig. „Baugewerbe“ (n=31) sowie „Land- und Forstwirtschaft, Fischerei“ (n=2) folgen zuletzt.
- Bei der Betrachtung der Mitarbeiterzahlen der Unternehmen, in denen die Befragten beschäftigt sind, kann festgestellt werden, dass 116 Teilnehmer in kleinen (30-300 Mitarbeiter), 84 Teilnehmer in mittleren (300-3000 Mitarbeiter) sowie 63 in großen Unternehmen (3000 Mitarbeiter) beschäftigt sind. Nur fünf Teilnehmer sind in Kleinstunternehmen beschäftigt (bis 30 Mitarbeiter). Eine ähnliche Verteilung ergibt sich hinsichtlich der Umsatzstärke der jeweiligen Unternehmen: 85 Teilnehmer sind in Unternehmen beschäftigt, die zwischen 6 und 60 Mio. € Umsatz erzielen. 89 Teilnehmer sind dagegen in mittleren (60-600 Mio. € Umsatz) sowie 52 Teilnehmer in großen Unternehmen (mehr als 600 Mio. € Umsatz) tätig.

- Hinsichtlich der Besitz- und Leitungsstruktur der jeweiligen Unternehmen, in denen die befragten Controller tätig sind, zeigt sich, dass diese vornehmlich in **Publikumsgesellschaften** (n=121) sowie in **Familienunternehmen** beschäftigt sind (n=123). 44 Teilnehmer sind in Eigentümerunternehmen oder in fremdgeführten Mittelstandsunternehmen tätig. Bei mischfinanzierten Unternehmen sind nur 39 Teilnehmer angestellt.
- 159 von 413 Unternehmen haben zwei oder mehr Standorte. Im Gegensatz dazu sind 254 Controller in Unternehmen mit nur einem Standort tätig. 218 Controller sind in einem Unternehmen tätig, welches mindestens einen Standort im Ausland unterhält. Davon sind 56 Controller in einem Unternehmen tätig, welches zwei bis zehn Standorte im Ausland hat. In Unternehmen mit über 10 Auslandsstandorten sind 40 Controller tätig.

### Fachlich-methodische Fähigkeiten:

- Werden zunächst die fachlich-methodischen Fähigkeiten zur Erfüllung der Controlling-Aufgaben betrachtet, so gilt Controllerübergreifend, dass die Beherrschung von **MS-Office-Anwendungen** unbedingt gegeben sein muss (mittlere Bedeutung ca. 4,68 von 5). Im Vergleich dazu sind Anwendungen wie ERP weniger wichtig (mittlere Bedeutung ca. 3,79).
- Hinsichtlich spezifischer Controlling-Instrumente erscheint als wesentlichste Fähigkeit über alle Controller hinweg, die Beherrschung der **Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung** zu sein. 272 Teilnehmer messen diesem Instrument sehr hohe Bedeutung zu. Daneben erscheint die Beherrschung von Themen **des Finanzcontrollings** (mittlere Bedeutung ca. 3,82) sowie von Themen der **Investitionsrechnung** (mittlere Bedeutung ca. 3,91) zwar weniger signifikant zu sein, jedoch immer noch eine wesentliche Voraussetzung zur Erfüllung von Controlling-Aufgaben darzustellen. Ferner sind Kenntnisse in der strategischen Planung nur von nachrangiger Bedeutung. Sie weisen eine mittlere Bedeutung von ca. 3,04 auf.

- Betrachtet man darüber hinaus die aufgrund der thematischen Nähe angenommene Nützlichkeit von Bilanzierungsfähigkeiten, so sind hier insbesondere **Kenntnisse in Bilanzierung und Bewertung nach HGB** zu nennen (mittlere Bedeutung ca. 3,2). Die Bilanzierung nach internationalen Standards hat hingegen nur selten sehr hohe (n=39) bzw. hohe Bedeutung (n=76).
- Werden Sprachkenntnisse betrachtet, so zeigt sich, dass insbesondere **Englischkenntnisse** als Voraussetzung im Controlling gelten können (mittlere Bedeutung ca. 3,22). Grundsätzlich gilt allerdings, dass diese Kenntnisse im Vergleich zu **EDV- und Instrumentenkenntnissen** nur von nachrangiger Bedeutung sind. Deutlich wird dies zudem in der Betrachtung sonstiger Fremdsprachen. Diese weisen nur eine mittlere Bedeutung von ca. 1,71 auf.
- Wird schließlich vor dem Hintergrund fachlicher-methodischer Fähigkeiten die Bedeutung der einzelnen Bildungsmöglichkeiten betrachtet, so fällt auf, dass das **Lernen am Arbeitsplatz** (mittlere Bedeutung ca. 4,4) sowie das **Wirtschaftsstudium** (mittlere Bedeutung ca. 4,05) für die Erfüllung von Controlling-Aufgaben am wichtigsten erscheinen. Eine kaufmännische Berufsausbildung wurde nur von 59 Teilnehmern als hoch bedeutsam für die Erfüllung von Controlling-Aufgaben eingeschätzt.

- Betrachtet man zudem die Signifikanz von **internen wie externen Controller-Weiterbildungen**, so fällt auf, dass diesen nur eine sehr geringe Bedeutung hinsichtlich der Erfüllung von Controlling-Aufgaben beigemessen wird. Während externe Controller-Weiterbildungen noch eine mittlere Bedeutung von ca. 2,89 aufweisen, haben interne Controller-Weiterbildungen nur eine mittlere Bedeutung von 2,81.

### Berufsspezifische Erfahrung:

- Hinsichtlich der berufsspezifischen Erfahrung sind **Geschäftsprozesskenntnisse** über alle Controller hinweg fast durchweg als „hoch“ bedeutsam einzuschätzen. 257 Teilnehmer schreiben diesen eine sehr hohe Bedeutung zu (mittlere Bedeutung ca. 4,21). Im Gegensatz zur geringen Bedeutung der Beherrschung von strategischer Planung, sind Kenntnisse der **Unternehmensstrategie** von hoher Bedeutung: 116 der befragten Teilnehmer ordnen den Strategiekennntnissen sehr hohe sowie 153 hohe Bedeutung zu (mittlere Bedeutung ca. 3,86). Die reine **Berufserfahrung** im Controlling weist ebenfalls eine noch wesentliche Bedeutung bei der Erfüllung von Controlling-Aufgaben auf (mittlere Bedeutung ca. 3,83).
- Werden **Produkt- und Marktkenntnisse** betrachtet, so zeigt sich, dass diese eine mittlere Bedeutung bei der Erfüllung der Controlling-Aufgaben einnehmen. Während Produktkenntnisse von 75 Teilnehmern als „sehr hoch“ und von 143 Teilnehmern als „hoch“ bedeutsam eingeschätzt werden (mittlere Bedeutung ca. 3,57), werden Marktkenntnisse von 167 Teilnehmer als „hoch“ bzw. „sehr hoch“ Bedeutsam eingeschätzt.

- Als weniger bedeutsam werden **Projekt- und Auslandserfahrung** eingeschätzt. Während Projekterfahrung noch eine mittlere Bedeutung von ca. 3,2 aufweist, wird Auslandserfahrung von nur 18 Personen als hoch signifikant charakterisiert. Im Einklang mit der geringen Bedeutung von Fremdsprachenkenntnissen, weist die Auslandserfahrung nur eine mittlere Bedeutung von ca. 2,29 auf.

### Persönliche Eigenschaften:

- Die wesentlichen persönlichen Eigenschaften, die ein Controller besitzen sollte, sind nach Aussage der befragten Teilnehmer insbesondere die **Fähigkeit des analytischen Denkens** (mittlere Bedeutung ca. 4,64) und der **angemessenen Kommunikation** (mittlere Bedeutung ca. 4,5). Betrachtet man dabei die Kommunikationsfähigkeit genauer, so ist hier die **Fähigkeit, „unangenehme Wahrheiten“ zu kommunizieren**, von sehr hoher Bedeutung. 332 Teilnehmer schätzen diese Fähigkeit als „hoch“ bzw. „sehr hoch“ bedeutsam ein (mittlere Bedeutung ca. 4,3). Ähnlich wichtig erscheint in diesem Zusammenhang die Fähigkeit, Informationsempfänger überzeugen zu können (mittlere Bedeutung ca. 4,26). Im Gegensatz dazu ist die Fähigkeit zu präsentieren (mittlere Bedeutung ca. 3,81) sowie das Verhandlungsgeschick (mittlere Bedeutung ca. 3,7) weniger signifikant.
- Von mittlerer Bedeutung hinsichtlich der persönlichen Eigenschaften sind die Fähigkeiten der **Koordination** (mittlere Bedeutung ca. 4,21) sowie der **Teamarbeit** (mittlere Bedeutung ca. 4,12). Veränderungsbereitschaft (mittlere Bedeutung ca. 4,04), zeitliche Flexibilität sowie die interne Kundenorientierung (jeweils mittlere Bedeutung ca. 3,91) folgen dahinter.

- Eine geringere Bedeutung wird den Themen der **Kompromissfähigkeit** sowie der **Führungsfähigkeiten** zugeschrieben. Während die Fähigkeit zu Kompromissen nur von 49 Teilnehmern als sehr bedeutsam eingeschätzt wird, ist die Führungsfähigkeit zumindest für 73 Teilnehmer sehr bedeutsam.
- Kaum eine Bedeutung wird den Eigenschaften **Kreativität** sowie **Reisebereitschaft** zugeschrieben. Hinsichtlich der Kreativität sagen 56 Teilnehmer aus, dass diese eine geringe Bedeutung hat. 127 Teilnehmer geben an, dass diese eine mittlere Bedeutung aufweist (mittlere Bedeutung ca. 3,37). Die Reisebereitschaft ist, ganz im Einklang mit der geringen Bedeutung von Fremdsprachenkenntnissen sowie von Auslandserfahrung, ebenfalls nur von zweitrangiger Bedeutung (mittlere Bedeutung ca. 2,35).
- Über die Gesamtheit der abgefragten Eigenschaften hinweg kann gefolgert werden, dass nahezu jede Eigenschaft Bedeutung für die Erfüllung der Controlling-Aufgaben besitzt. Bis auf die Eigenschaften Kreativität und Reisebereitschaft wird nahezu allen anderen Eigenschaften „hohe“ bis „sehr hohe“ Bedeutung zugeschrieben.

### Das „Wollen, Können und Dürfen“ der Controller:

- Schließlich wurden die Teilnehmer nach deren **wahrgenommener Fremdsteuerung, Motivation, Kompetenzausstattung sowie Entscheidungsbefugnis** hinsichtlich der Erfüllung ihrer Controller-Aufgaben befragt. Hierbei konnte festgestellt werden, dass sich die befragten Controller weder sehr stark, noch sehr schwach fremdgesteuert fühlen (Mittelwert: 5,31). Auf einer Skala von 1-10, wobei 1 eine „sehr geringe“ und 10 eine „sehr hohe“ Fremdsteuerung beschreibt, sahen sich nur 8 Teilnehmer als überaus fremdgesteuert (Wert 10).
- Hinsichtlich der wahrgenommenen Motivation bei der Erfüllung der Controlling-Aufgaben ist grundsätzlich **eine hohe bis sehr hohe Motivation** auszumachen. Auf einer Skala von 1-10, wobei 1 eine „sehr geringe“ und 10 eine „sehr hohe“ Motivation beschreibt, lag der Mittelwert bei ca. 8,0. 256 der befragten Teilnehmer gaben sogar hinsichtlich ihrer Motivation einen Wert von 8 oder höher an.

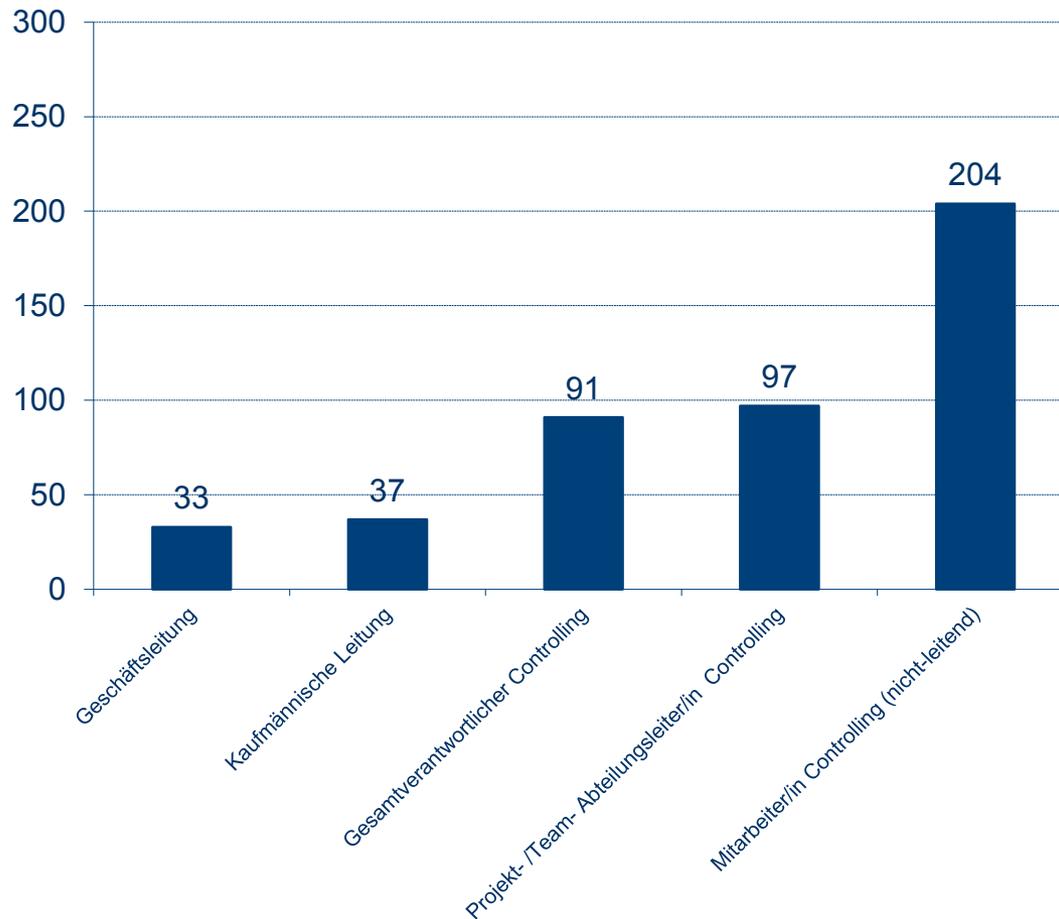
- Befragt nach der **Angemessenheit der jeweiligen Kompetenzausstattung** zur Erfüllung der gestellten Controlling-Aufgaben sahen die meisten Teilnehmer diese als **genau richtig** an (n=240). 104 Teilnehmer gaben hingegen an, dass die Kompetenzausstattung **mehr als ausreichend** ist. Nur 30 Teilnehmer nehmen ihre Kompetenz als zu gering wahr. Hinsichtlich der **Entscheidungsbefugnisse** zeigt sich ein ähnliches Bild: 223 Teilnehmer sehen diese als **genau richtig** an, während nur 49 Personen die Entscheidungsbefugnisse als mehr als ausreichend charakterisieren. Nichtsdestotrotz sehen 101 Teilnehmer ihre Entscheidungsbefugnisse als **nicht ausreichend** zur Erfüllung ihrer Aufgaben an.

- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3 Charakterisierung der Probanden**
- 4 Fachlich-methodische Fähigkeiten
- 5 Berufsspezifische Erfahrung
- 6 Persönliche Fähigkeiten
- 7 Das „Wollen, Dürfen und Können“ des Controllers
- 8 Autoren und Schriftenreihe

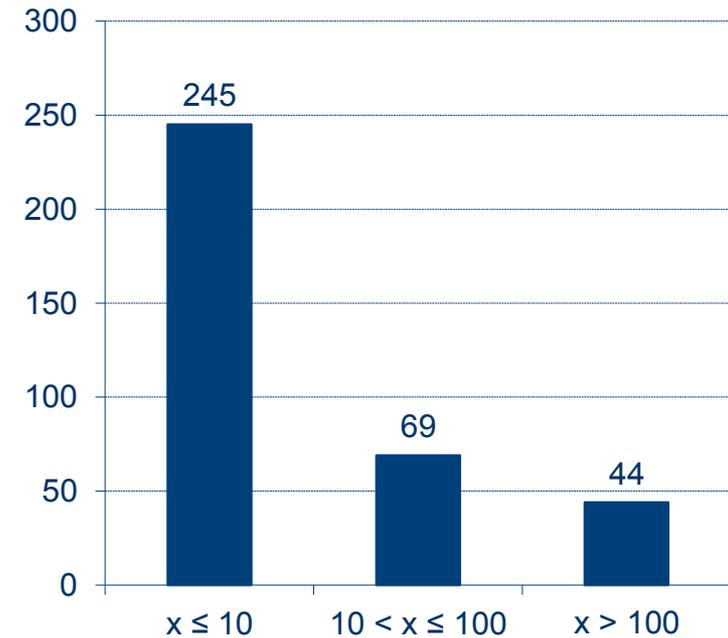
# Position der befragten Person im Unternehmen sowie Größe der jeweiligen Controlling-Abteilung

*Wissen schafft Wert!*

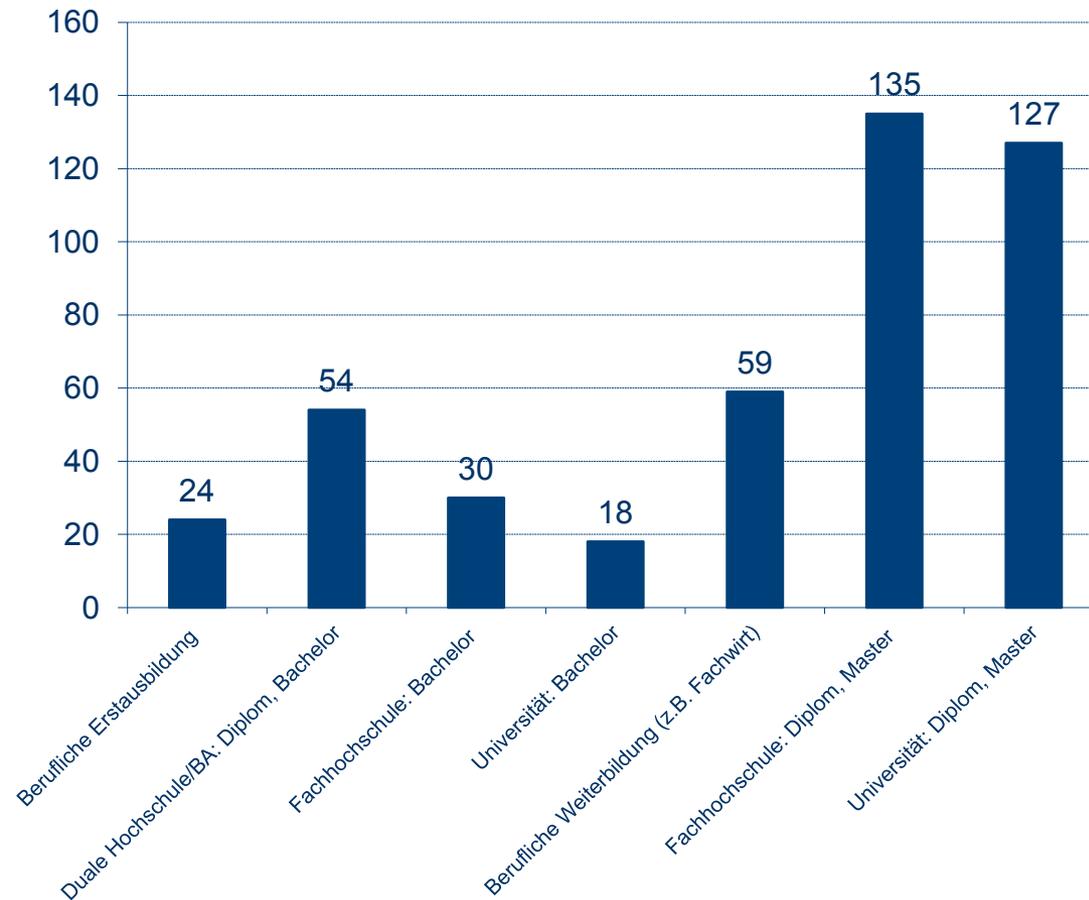
Position der befragten Personen im Unternehmen [N= 462]:



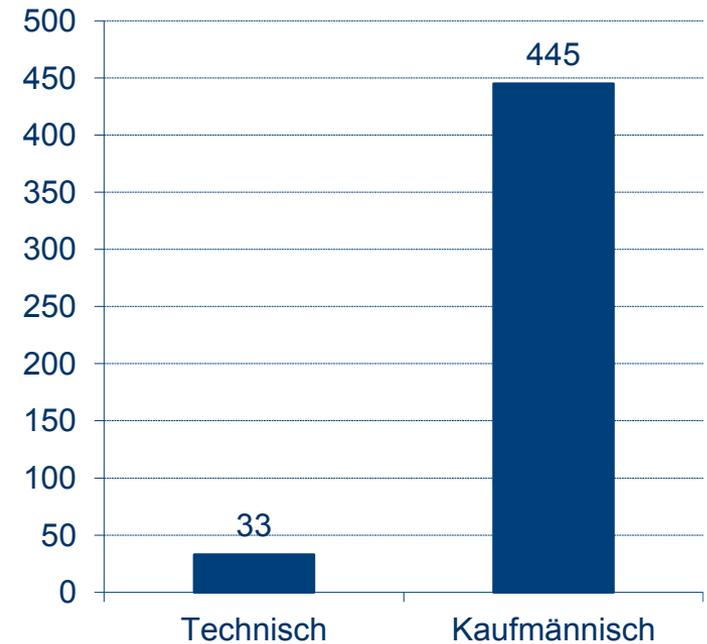
Größe der jeweiligen Controlling-Abteilung [N= 358]:

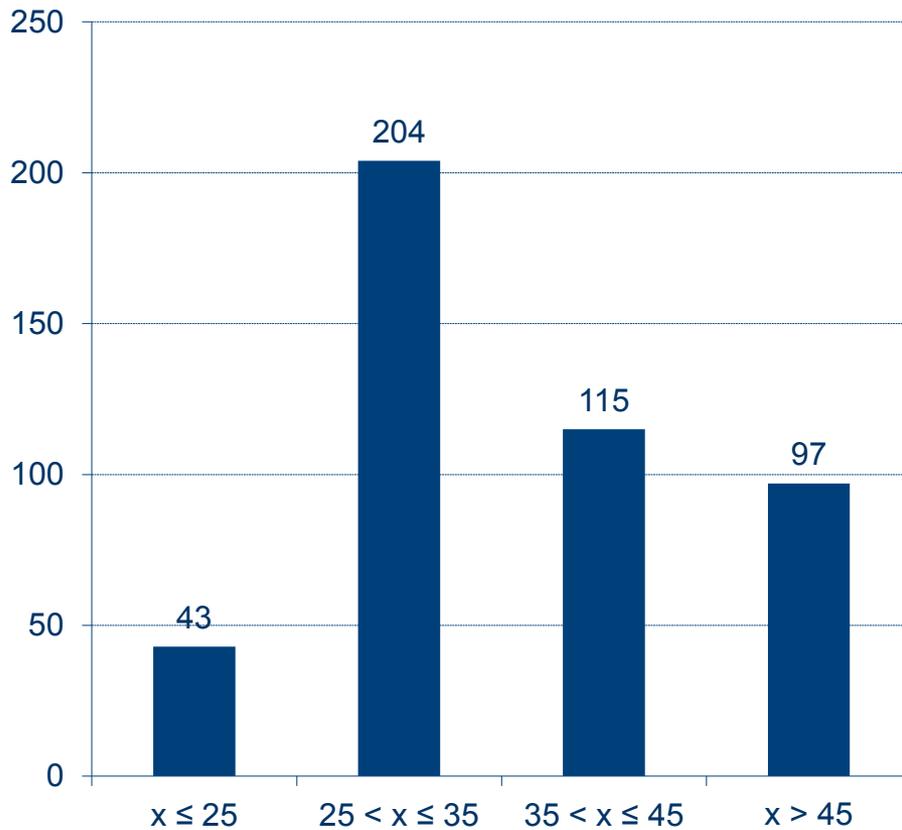
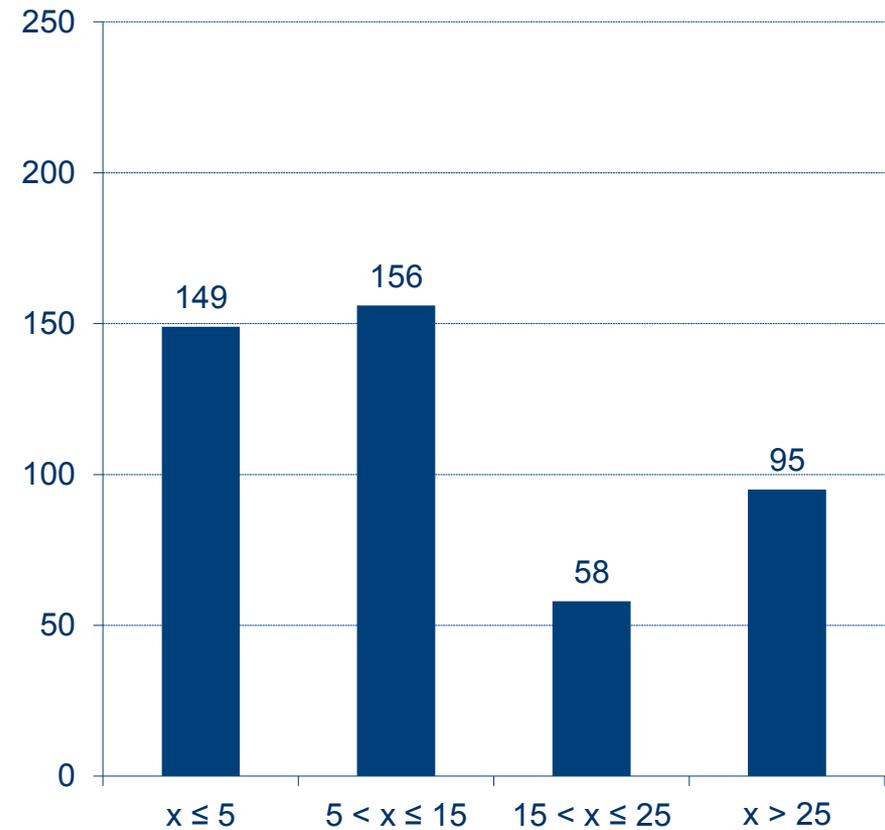


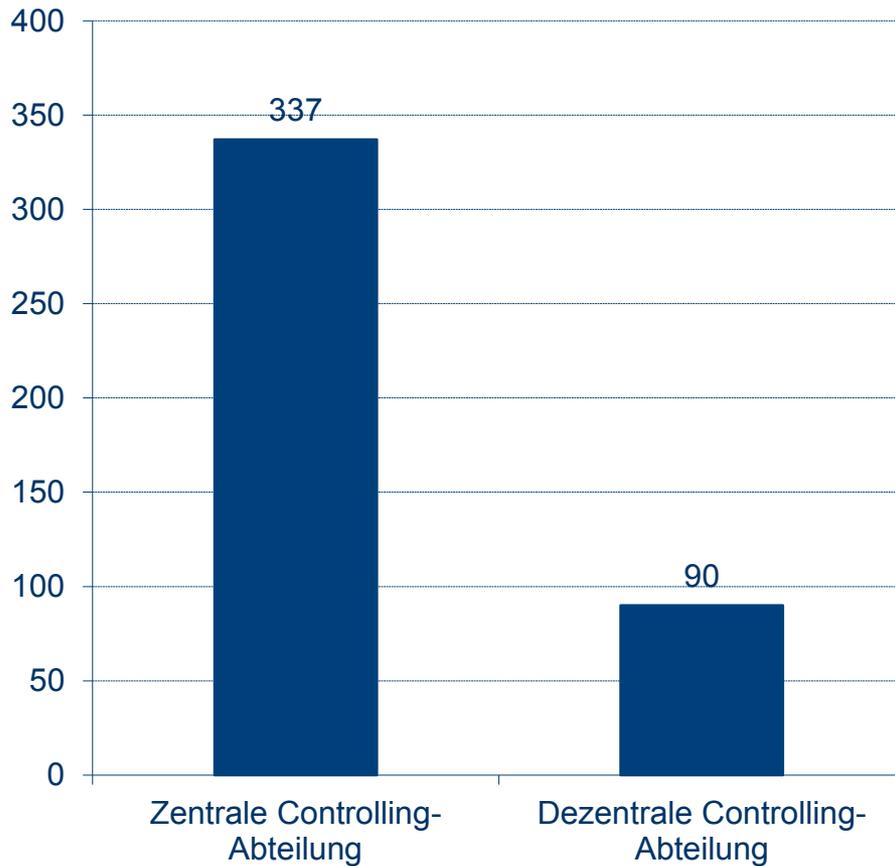
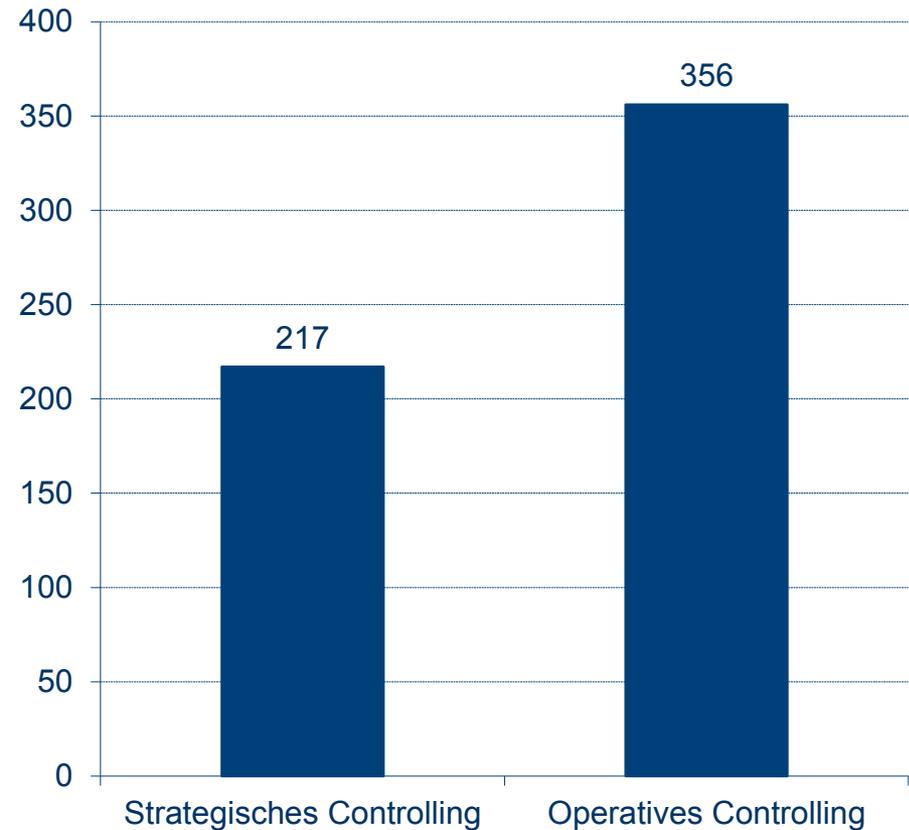
Höchster Bildungsabschluss der befragten Person [N= 447]:



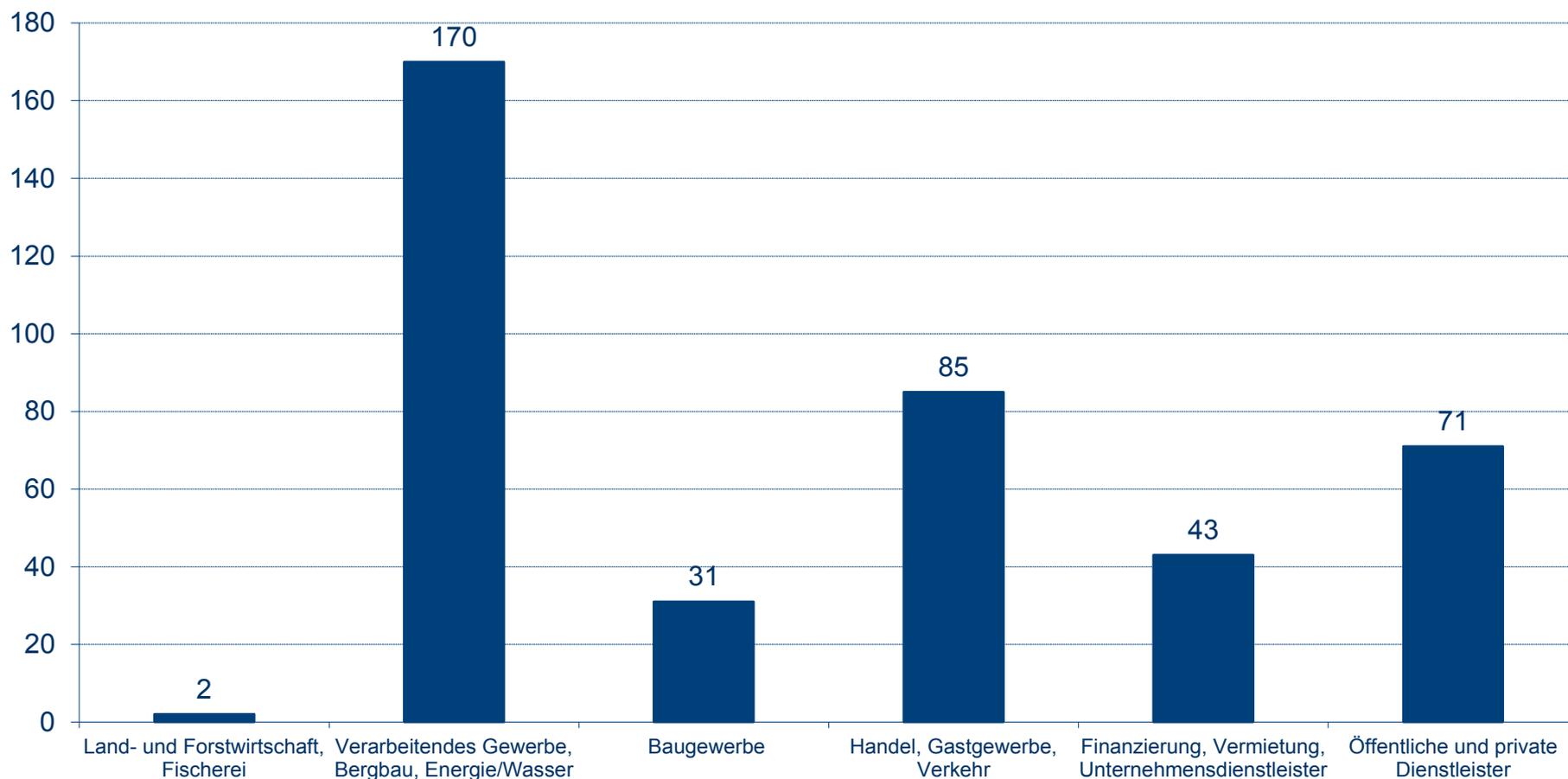
Ausbildungsrichtung der befragten Person [N= 448]:



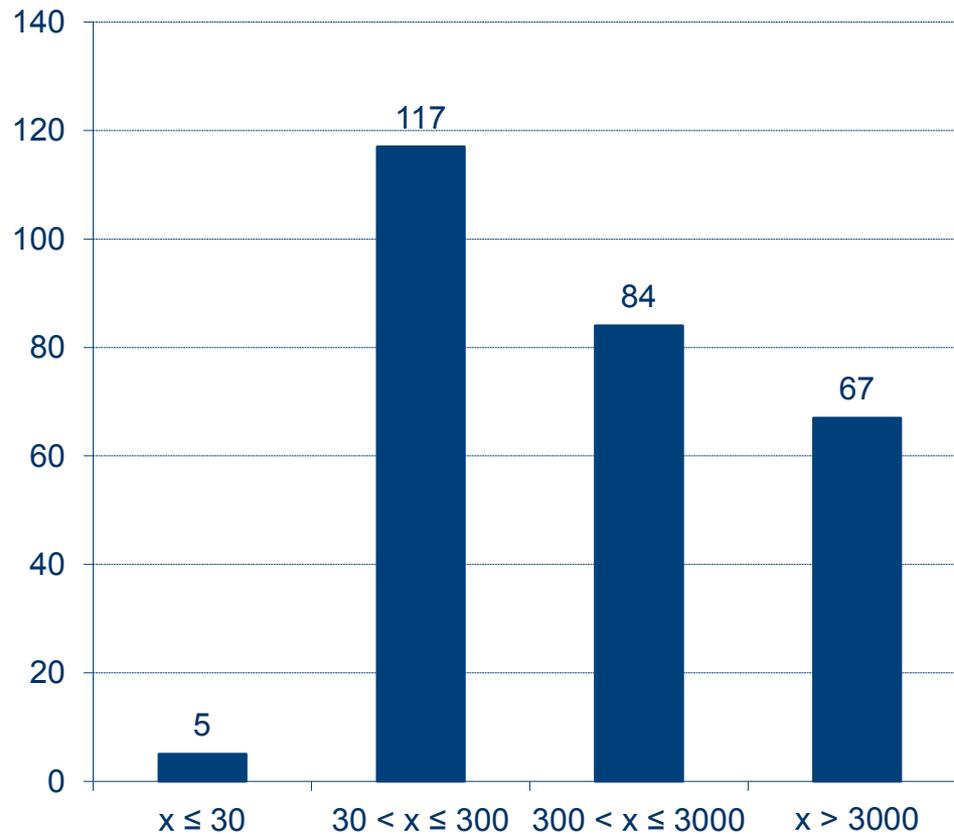
Alter der befragten Personen [N= 459]:Berufserfahrung der befragten Personen [N= 458]:

Zentralität des Tätigkeitsbereichs [N= 427]:Handlungshorizont des Tätigkeitsbereichs [N= 573]:

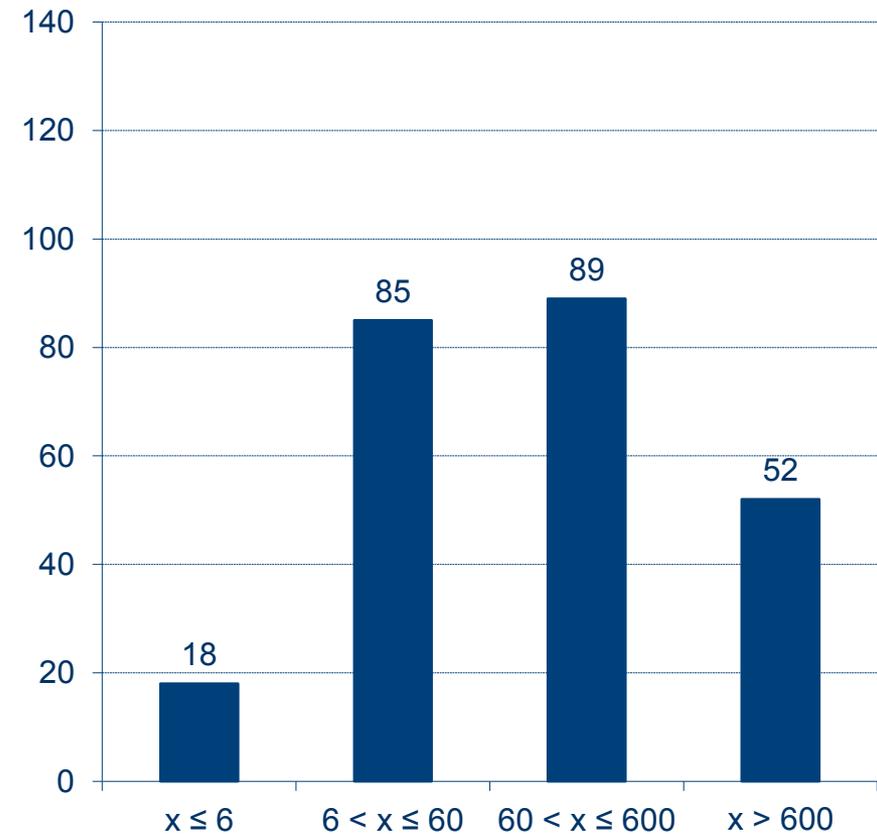
## Branchen [N= 402]:



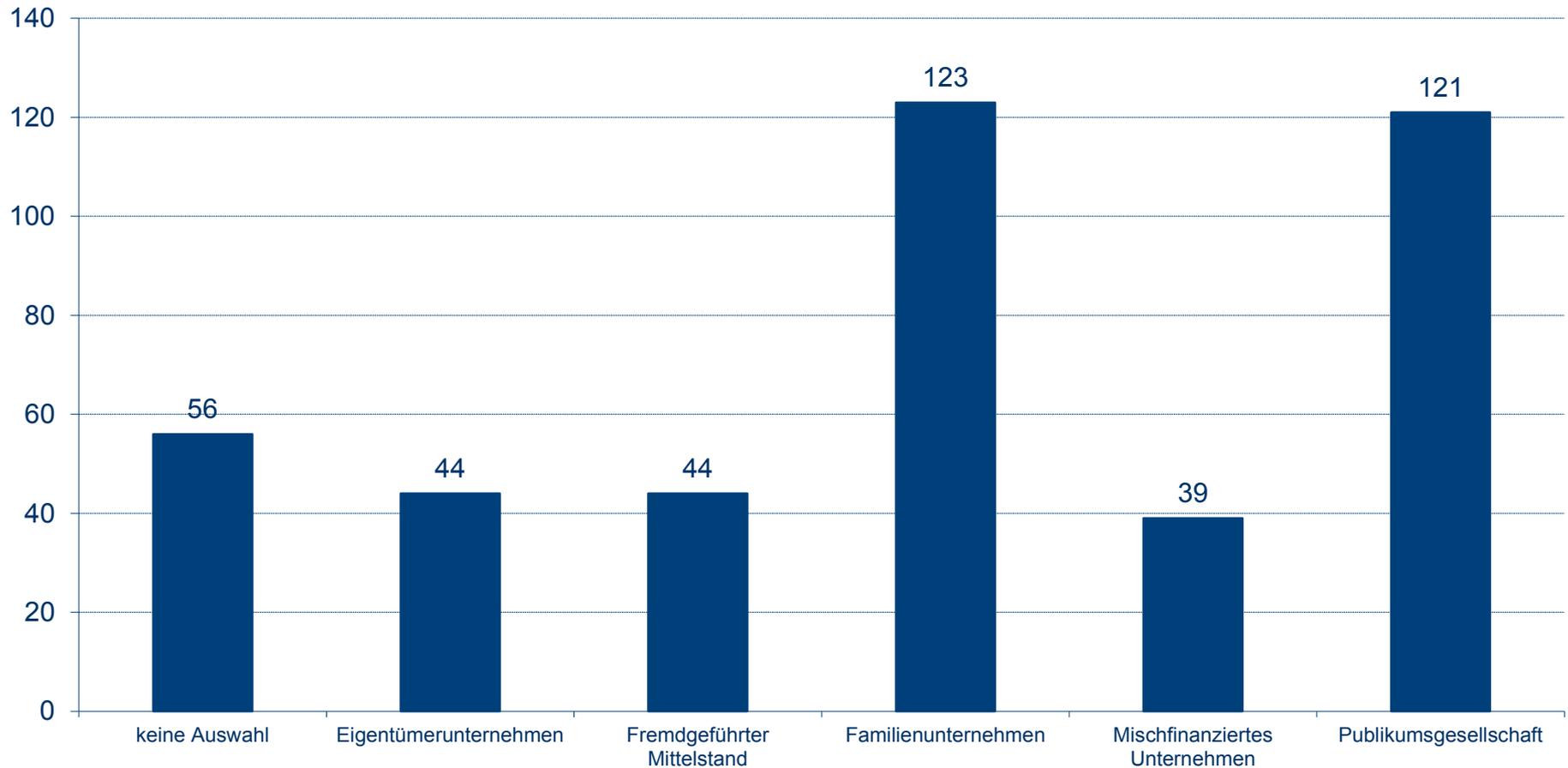
Mitarbeiteranzahl des Unternehmens [N= 273]:



Umsatz des Unternehmens (in Mio. €) [N= 244]:



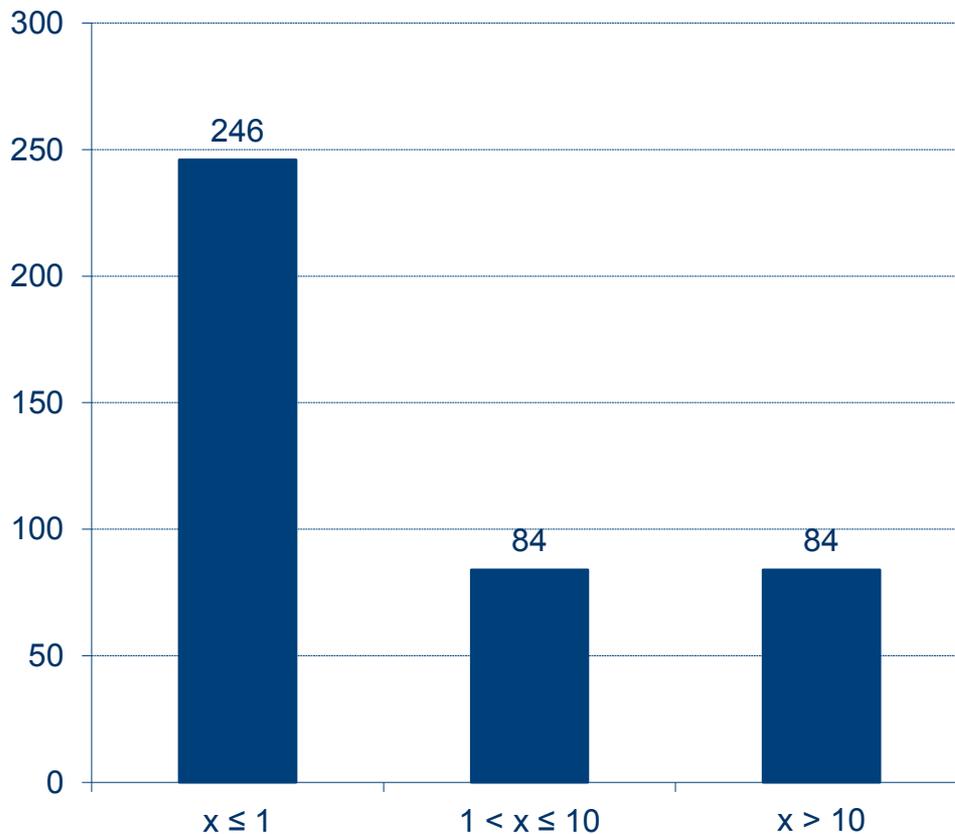
## Besitz- und Leitungsstruktur [N= 427]:



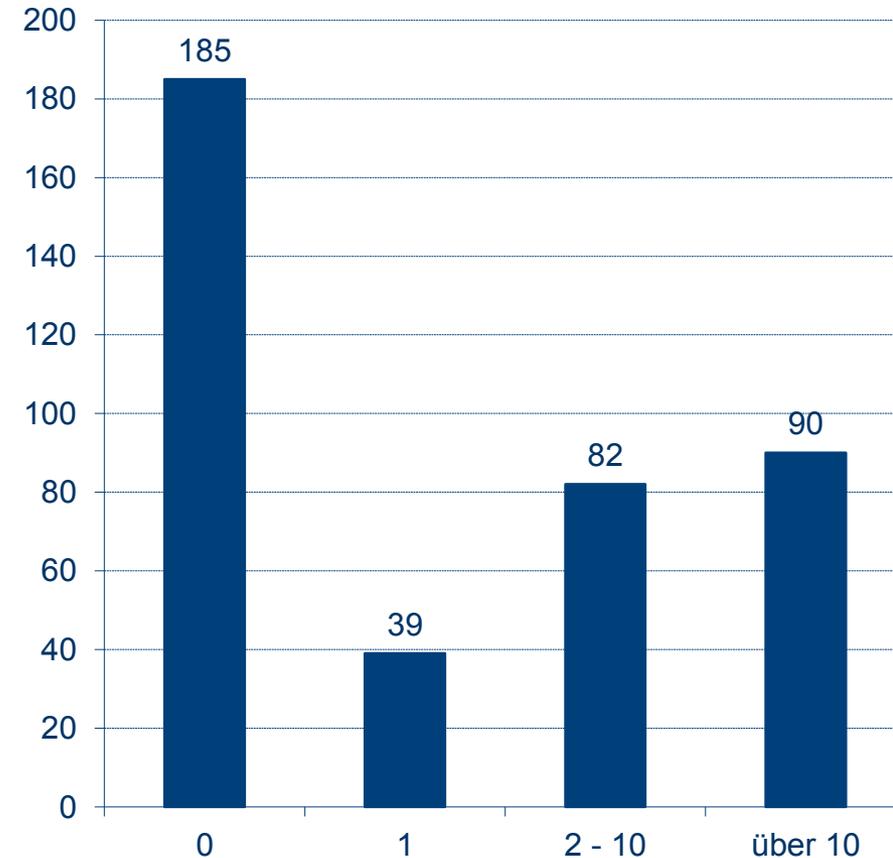
# Größe und Internationalisierungsgrad des Unternehmens (Anzahl Standorte), in dem der befragte Controller tätig ist

*Wissen schafft Wert!*

Anzahl der Standorte des Unternehmens insgesamt  
[N= 414]:



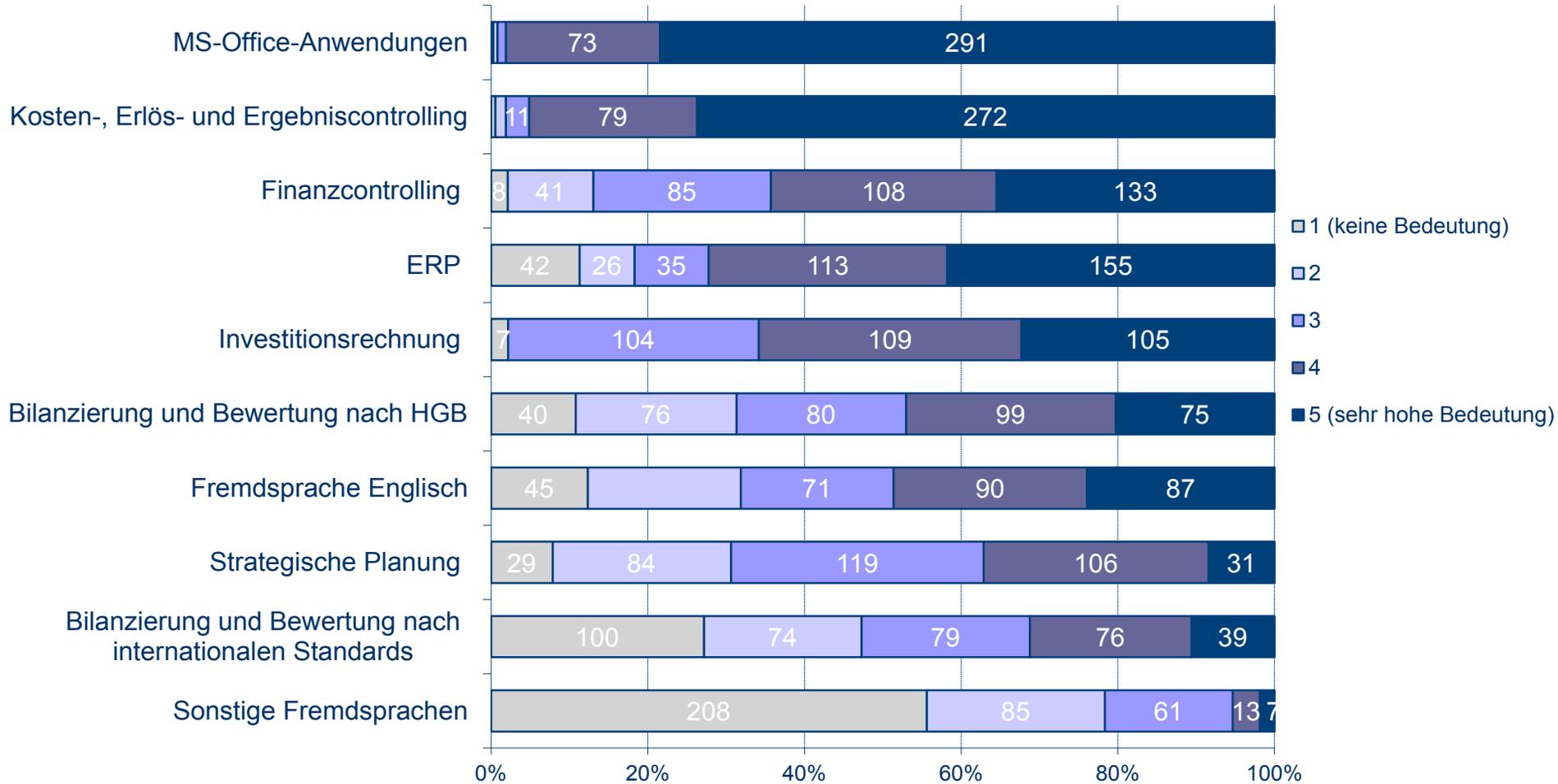
Anzahl der Standorte des Unternehmens im Ausland  
[N= 226]:



- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3 Charakterisierung der Probanden
- 4 Fachlich-methodische Fähigkeiten**
- 5 Berufsspezifische Erfahrung
- 6 Persönliche Fähigkeiten
- 7 Das „Wollen, Dürfen und Können“ des Controllers
- 8 Autoren und Schriftenreihe

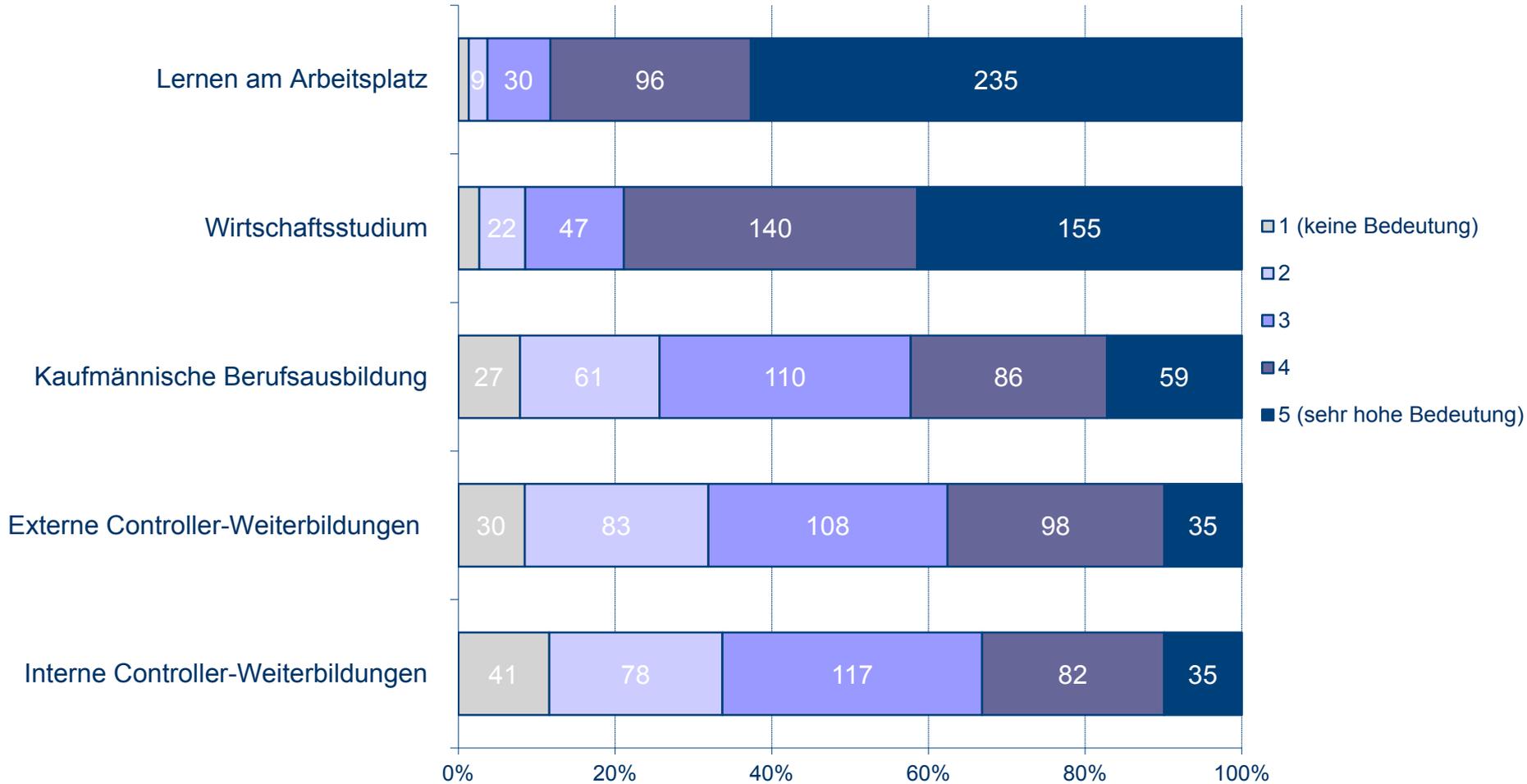
# 4 Die Bedeutung fachliche-methodischer Eigenschaften zur Erfüllung von Controlling-Aufgaben

*Wissen schafft Wert!*



# 4 Die Bedeutung von Qualifikationsmaßnahmen für die Erfüllung von Controlling-Aufgaben

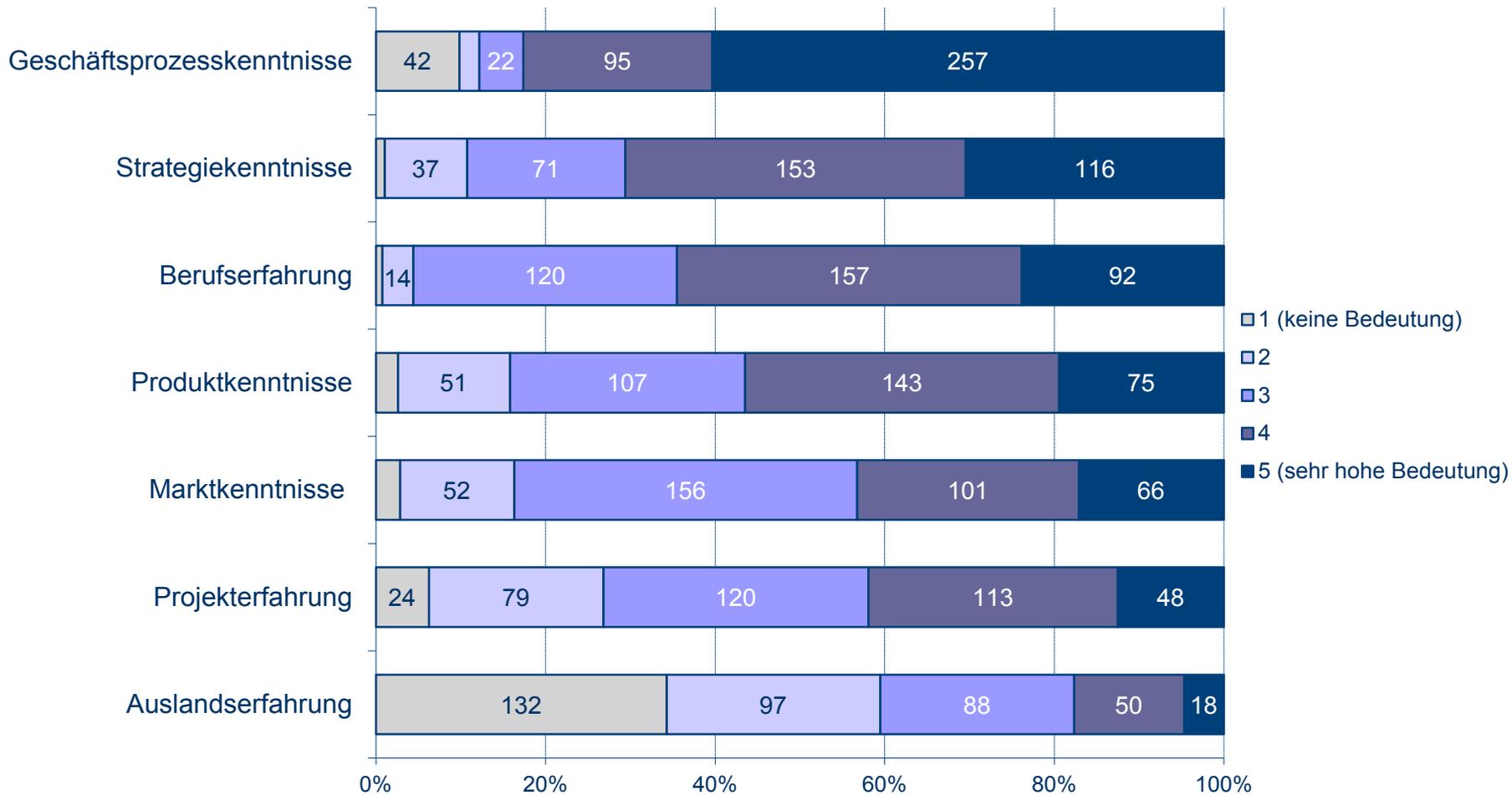
*Wissen schafft Wert!*



- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3 Charakterisierung der Probanden
- 4 Fachlich-methodische Fähigkeiten
- 5 Berufsspezifische Erfahrung**
- 6 Persönliche Fähigkeiten
- 7 Das „Wollen, Dürfen und Können“ des Controllers
- 8 Autoren und Schriftenreihe

# Die Bedeutung von Kenntnissen und Erfahrungen zur Erfüllung der Controlling-Aufgaben

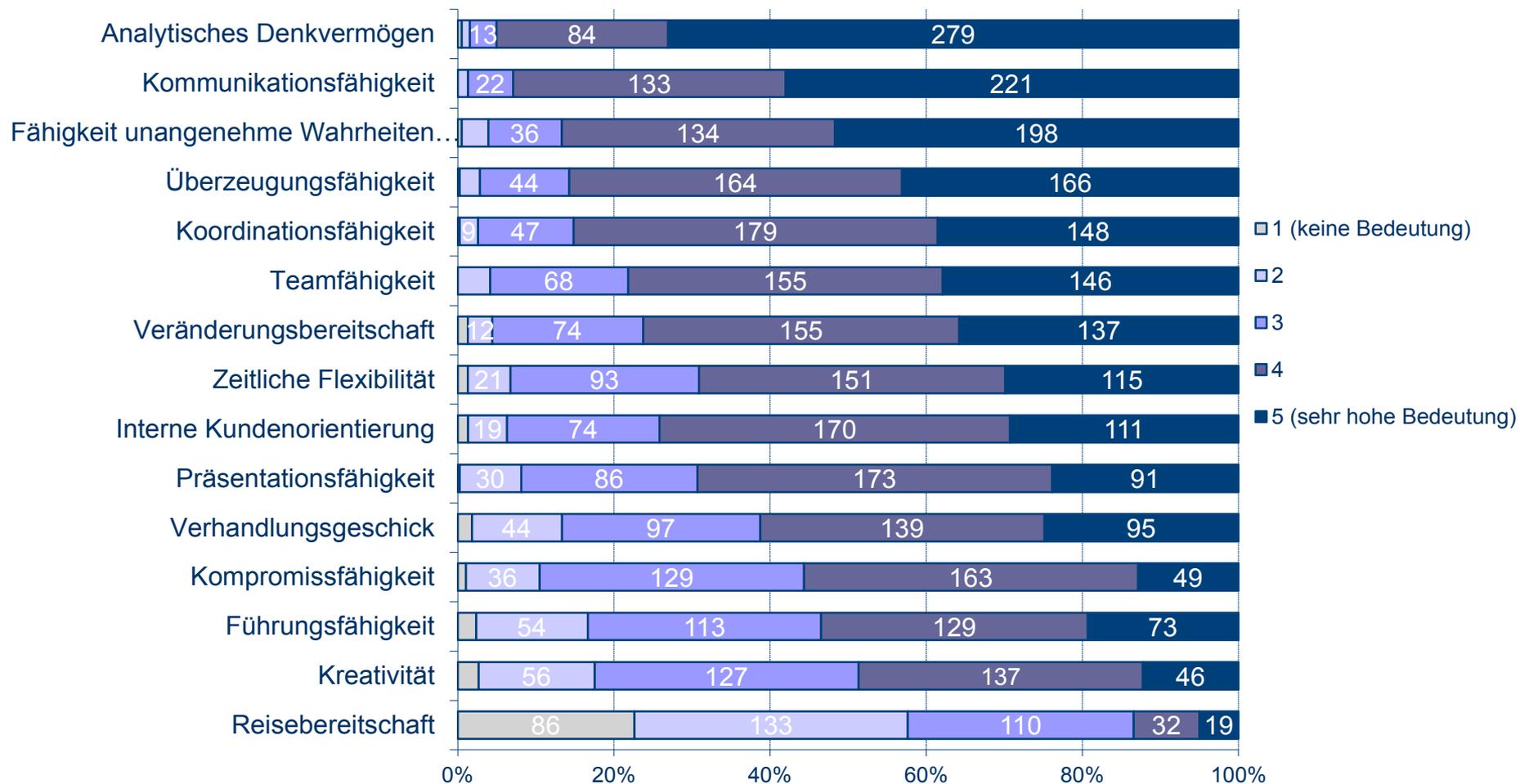
*Wissen schafft Wert!*



- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3 Charakterisierung der Probanden
- 4 Fachlich-methodische Fähigkeiten
- 5 Berufsspezifische Erfahrung
- 6 Persönliche Fähigkeiten**
- 7 Das „Wollen, Dürfen und Können“ des Controllers
- 8 Autoren und Schriftenreihe

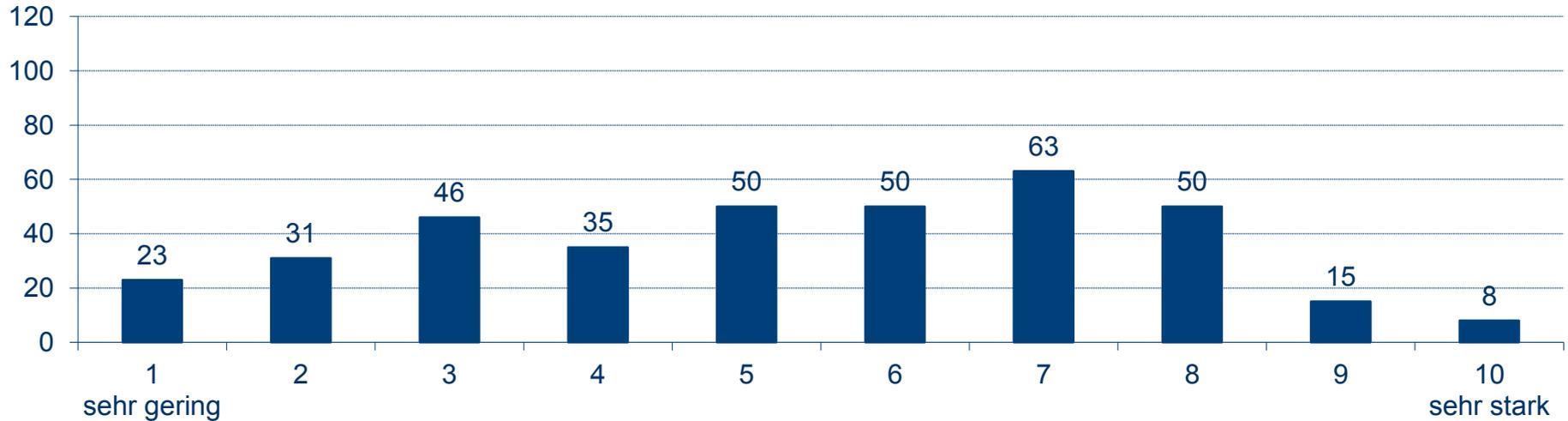
# Die Bedeutung persönlicher Eigenschaften für die Erfüllung von Controlling-Aufgaben

*Wissen schafft Wert!*

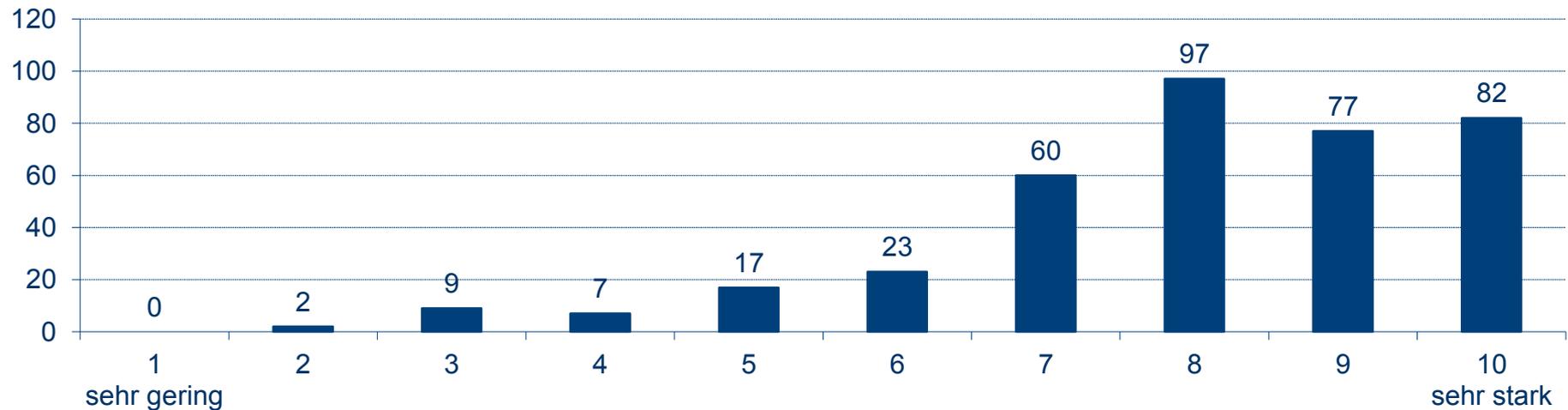


- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3 Charakterisierung der Probanden
- 4 Fachlich-methodische Fähigkeiten
- 5 Berufsspezifische Erfahrung
- 6 Persönliche Fähigkeiten
- 7 Das „Wollen, Dürfen und Können“ des Controllers**
- 8 Autoren und Schriftenreihe

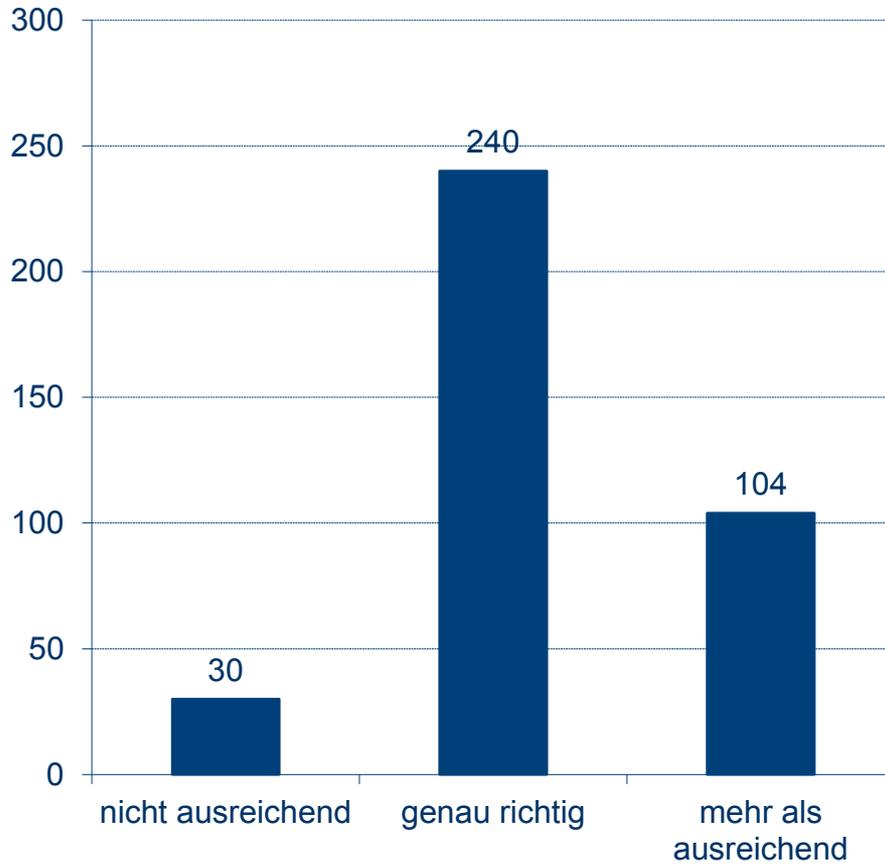
Wahrgenommene Fremdsteuerung der befragten Controller [N= 371]:



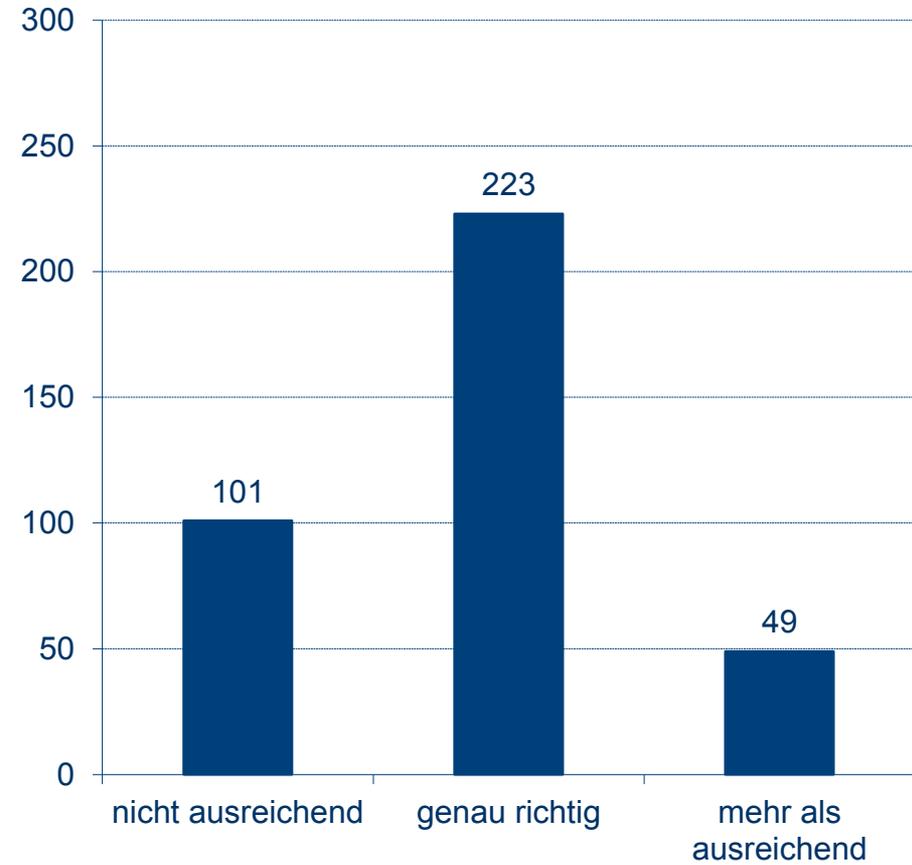
Wahrgenommene Motivation der befragten Controller [N= 374]:



Empfundene Kompetenzausstattung der befragten Controller [N= 374]:



Empfundene Entscheidungsbefugnisse der befragten Controller [N= 373]:



- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3 Charakterisierung der Probanden
- 4 Fachlich-methodische Fähigkeiten
- 5 Berufsspezifische Erfahrung
- 6 Persönliche Fähigkeiten
- 7 Das „Wollen, Dürfen und Können“ des Controllers
- 8 Autoren und Schriftenreihe**



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

Mail [ufc\(at\)uni-bamberg.de](mailto:ufc(at)uni-bamberg.de) (Sekretariat)

Fon +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & 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.-Kfm. (Univ.) Robert Ebner**

Mail [robert.ebner\(at\)uni-bamberg.de](mailto:robert.ebner(at)uni-bamberg.de)

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

**Dipl. Betriebswirtin (FH) Bianca Brandt**

Mail [bianca.brandt\(at\)uni-bamberg.de](mailto:bianca.brandt(at)uni-bamberg.de)

Bianca Brandt ist Doktorandin und wissenschaftlicher Mitarbeiterin am Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Personalcontrolling, Change Management

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

Mail [robert.holzmann\(at\)uni-bamberg.de](mailto:robert.holzmann(at)uni-bamberg.de)

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

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 selbstständige 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](http://www.professorwbecker.de)