

1 Einleitung

Die bisherige Entwicklung des Controllings – eine Erfolgsstory bei wachsendem Wettbewerbsdruck

Die bisherige Entwicklung des Controllings kann ohne Zweifel als Erfolgsstory bezeichnet werden. Vor 40 Jahren in Deutschland noch nahezu unbekannt, finden sich heute in zahlreichen Unternehmen Controller und Controllerstellen. Ein kurzer Blick in die Geschichte des Controllings zeigt die Details dieser Entwicklung:

In privatwirtschaftlichen Institutionen finden sich Controller (als »Comptroller« bezeichnet) erstmals im amerikanischen Transportunternehmen Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System (1880). Der »Comptroller« übernahm vorwiegend finanzwirtschaftliche Aufgaben. Die Etablierung von Controllerstellen in den meisten Unternehmen in den USA erfolgte jedoch erst deutlich später, ab den zwanziger Jahren des letzten Jahrhunderts (vergleiche Weber/Schäffer 2006, S. 3). In Deutschland findet man Controller Ende der sechziger Jahre häufig nur bei deutschen Tochterunternehmen amerikanischer Konzernmütter. Dies ändert sich zu Beginn der siebziger Jahre jedoch schlagartig: Mit

tels einer Befragung von 30 deutschen Großunternehmen mit einem Umsatz größer als eine Milliarde DM stellte die Unternehmensberatung McKinsey & Company fest, dass im Jahr 1974 bereits 90 % der befragten Unternehmen Controllerstellen eingerichtet hatten, wenn auch diese nicht immer als Controllerstellen bezeichnet wurden (vergleiche Henzler 1974, S. 63). Eine Bestätigung dieser Einschätzung, zumindest in ihrer Grundaussage, wurde in den folgenden Jahren durch andere empirische Erhebungen geliefert (vergleiche als Überblick Richter 1987, S. 23–29; Weber/Schäffer 2006, S. 7 f.).

Analysen von Stellenanzeigen aus den Jahren 1949 bis 1994, die in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung erschienen sind (vergleiche im Detail Weber/Kosmider 1991, S. 17–35 und Weber/Schäffer 1998, S. 227–233), untermauern die zunehmende Bedeutung von Controllerstellen in Deutschland ab den siebziger Jahren. Sie liefern aber auch Informationen über die Aufgaben, die Controller in deutschen Unternehmen innehatten. In den fünfziger Jahren lag der Schwerpunkt der Aufgaben auf der Buchhaltung, der Bilanzierung, der betriebswirtschaftlichen Beratung, dem Steuerwesen und vor allem auf der

Die bisherige Entwicklung des Controllings ist eine Erfolgsstory

Das Controlling muss sein Aufgabenfeld zunehmend gegenüber anderen Dienstleistern abgrenzen

Kostenrechnung und Kalkulation. Diese dominierenden Controlleraufgaben verloren alle mit Ausnahme der betriebswirtschaftlichen Beratung in den Folgejahren an Bedeutung. In den sechziger Jahren umfassten die typischen Aufgabenfelder der Controller vor allem das Berichtswesen, die Budgetierung und Budgetkontrolle, Soll-Ist-Vergleiche und die operative Planung. Im Laufe der Zeit wurden auch Aufgaben in den Anzeigen nachgefragt, die über das operative Tagesgeschäft hinausgingen: die strategische Planung und die Mitgestaltung der Unternehmenspolitik und der Unternehmensziele. Eine zusammenfassende Betrachtung über die Zeit zeigt auf, dass in den Controllerstellenanzeigen vor allem Erwartungen an Controller in den Bereichen Budgetierung und Budgetkontrolle sowie Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen und Kostenüberwachung formuliert wurden (vergleiche auch Weber/Schäffer 2006, S. 8).

Empirische Studien untermauern weitgehend die Ergebnisse der Analyse der Controllerstellenanzeigen. So lieferte die Auswertung einer Befragung deutscher Controller durch Landsberg und Meyer aus dem Jahr 1986 das Ergebnis, dass Controller untrennbar mit der laufenden operativen Planung (Budgetierung, Investitionsplanung) ihrer Unternehmen verbunden sind. Sie übernehmen die Gestaltung und das Management dieser Planung und beteiligen sich an der Formulierung von Zielen. Auch die Berichterstattung über die Zielerreichung, die Durchführung laufender Kontrollen der geplanten Zielwerte sowie die Rückkopplung der Controllerergebnisse ans Management liegt in ihrer Verantwortung. Des Weiteren unterstüt-

zen sie die Manager durch umfassende Informationsdienstleistungen und übernehmen den Aufbau und die Pflege der dafür erforderlichen Systeme. Sie fungieren als Coach, Berater und Counterpart der Manager bei allen betriebswirtschaftlich relevanten Fragen (vergleiche Landsberg/Meyer 1988; Weber/Schäffer 2006, S. 9 f.). Die Aufgabenschwerpunkte in den Bereichen Planung/Budgetierung, Kontrolle und Informationsversorgung wurden auch durch die Studie von Niedermayr aus dem Jahr 1994 in Österreich identifiziert und bestätigt (vergleiche Niedermayr 1994, Weber/Schäffer 2006, S. 11).

Aktuelle Entwicklungen in den Unternehmen führen zu einer steigenden Konkurrenz des Controllings mit anderen Abteilungen um die Aufmerksamkeit des Managements. Aktuelle Entwicklungen führen nicht nur zu einem kritischen Überdenken der Position der Controller, sondern auch dazu, dass das Aufgabenfeld von Controllern zunehmend in Frage gestellt wird:

- So erfolgt aufgrund der zu beobachtenden Zusammenlegung des internen und externen Rechnungswesens (Stichwort: »Konvergenz des Rechnungswesens«) in zahlreichen Unternehmen eine Verlagerung der Zahlenshoheit im Unternehmen auf die *Accounting-Abteilungen*. Diese sind Experten für die International Accounting Standards/International Financial Reporting Standards und erheben den Anspruch, »nebenbei« auch noch Zusatzauswertungen für Managementberichte liefern zu können (vergleiche ähnlich Weber/David/Prenzler 2001, S. 15).

- Auch die Planungsverantwortung von Controllern ist gefährdet: So erhebt zum einen die *Strategieabteilung*, die im Gegensatz zum Controlling meist dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt ist, Anspruch auf die Verantwortung des gesamten Planungsprozesses: Weil es sich bei Strategie und Planung um eine »CEO-Angelegenheit« handle, liege die Führung im Planungsprozess eindeutig im vom CEO beauftragten Strategiebereich. Zum anderen hat in zahlreichen Großunternehmen eine Verlagerung zentraler Informationsbereitstellungs- und Planungsaufgaben in die *dezentralen Konzerneinheiten* stattgefunden. Dies schwächt zumindest die Rolle des Zentralcontrollings, das auf die Informationen und Planungen der dezentralen Bereiche angewiesen ist (vergleiche Weber/Hunold/Prenzler/Thust 2001, S. 14).
- Aus der steigenden Bedeutung des Kapitalmarkts für börsennotierte Unternehmen resultiert häufig eine Ausweitung der Kompetenzen der *Investor-Relations-Abteilungen* in den Unternehmen. Diese sind nicht nur für Aktionärsvertreter oder institutionelle Investoren erste Ansprechpartner. Vielmehr stehen sie auch dem Topmanagement mit Rat und Informationen zur Seite (vergleiche Hirsch/Sorg 2006).
- Durch die gesetzlichen Neuregelungen gelangt das *Risikomanagement* in den Unternehmen zu einer bisher nie bekannten Bedeutung. Der Gesetzgeber hat dabei anderen Organen als dem Controlling eine besondere Verantwortung auferlegt. So ist zum einen der Aufsichtsrat für die Über-

wachung des Managements zuständig. Zum anderen werden zahlreiche Überwachungsaufgaben auch von der *Innenrevision* ausgeführt (vergleiche Berens/Schmitting 2003).

- Die Einführung neuer Steuerungsinstrumente wie der wertorientierten Unternehmenssteuerung wurde in zahlreichen Unternehmen von *externen oder internen Beratern* übernommen. Hierdurch wurde wiederum die Rolle des Controllings geschwächt, da es die Hoheit über die Entwicklung und Einführung von Steuerungsinstrumenten und Kennzahlen verloren hat (vergleiche ähnlich Weber/Bramseman/Heineke/Hirsch 2004, S. 8).

All diese Entwicklungen deuten darauf hin, dass Controller in den Unternehmen nicht mehr ohne Konkurrenten dastehen und sich der interne Wettbewerb um die Gunst und Aufmerksamkeit des Managements verschärft hat. Die Erfolgsgeschichte der Controller wird sich auf Dauer nur dann fortsetzen, wenn sie mit ihren angebotenen Produkten und Dienstleistungen wie bisher einen Mehrwert für das Management und das Unternehmen insgesamt schaffen können. Bisher ist dies hervorragend gelungen. So weisen einige empirische Studien auf erfolgreiche Beiträge des Controllings zum Unternehmenserfolg hin (vergleiche Bauer 2002).

Die Erfolgsgeschichte der Controller wird sich nur fortsetzen, wenn diese weiterhin einen spezifischen Mehrwert für das Unternehmen schaffen können

Ziele und Aufbau des Bandes

Eine aktuelle Bestandsaufnahme über den Stand und die Perspektiven der Controller in Deutschland, Österreich und der Schweiz erscheint aufgrund der bis-

Dieser Band stellt Ergebnisse einer Befragung von Controllern vor und leitet daraus Handlungsempfehlungen ab

herigen Erfolgsgeschichte des Controllings und der neuen Herausforderungen von hoher Bedeutung. Das Wissen darüber, was (andere) Controller tun und mit welchen anderen Dienstleistern sie im (internen) Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Managements stehen, erleichtert es ihnen, die eigene Position im Unternehmen zu festigen und Strategien zur erfolgreichen Verteidigung ihrer Position zu formulieren.

Deswegen werden in diesem Band der Schriftenreihe Advanced Controlling Ergebnisse einer großzahligen empirischen Befragung von Controllern vorgestellt, die wir im Frühjahr dieses Jahres gemeinsam mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) durchgeführt haben (vergleiche Weber et al. 2006). Dabei standen das Selbstverständnis der Controller, die Bedeutung der von ihnen wahrgenommenen Aufgaben und ihre Rollen ebenso im Fokus wie eine Einschätzung des Wettbewerbsumfeldes, in dem sich Controller befinden. Über die Beschreibung des Status quo der Controllertätigkeit und der Herausforderungen, mit denen Controller zukünftig konfrontiert sind, hinaus, geben wir Empfehlungen, wie sich Controller zukünftig verhalten sollen, um weiter »wettbewerbsfähig« zu bleiben.

Der Band ist wie folgt aufgebaut: Im Anschluss an das einführende Kapitel setzt sich Kapitel 2 mit der institutionellen Perspektive des Controllings, der Controllerorganisation, auseinander. Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem Verständnis, das Controller bezüglich ihrer Tätigkeit haben, und mit den Aufgaben, die sie wahrnehmen. Daraus leiten wir Konsequenzen für deren zukünftige Arbeit ab. Bereits in der Einführung dieses

Kapitels wurde deutlich, dass Controller sich in einem internen Wettbewerb um die Gunst und Aufmerksamkeit des Managements befinden. Dieser Thematik wird in den Kapiteln 4 und 5 nochmals ausführlich Rechnung getragen. Wir haben erfragt, welche Rollenbilder aktuell und zukünftig mit dem Controller assoziiert werden und welche Unternehmensbereiche Controller als Wettbewerber heute und in Zukunft wahrnehmen beziehungsweise mit welchen Bereichen sie kooperativ zusammenarbeiten werden. Auch daraus lassen sich wieder Empfehlungen für die zukünftige Arbeit von Controllern gewinnen. Kapitel 6 leitet aus den Aufgaben, den Rollenbildern und den Wettbewerbern der Controller Anforderungen an die fachlichen und sozialen Kompetenzen von Controllern ab. Diese Überlegungen sollen Controllern helfen, sich auch in Zukunft erfolgreich innerhalb der Unternehmen zu positionieren. Schließlich fasst Kapitel 7 die wichtigsten aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse zusammen.

Überblick über die empirische Befragung

Bevor die Ergebnisse der Befragung der Controller vorgestellt und daraus Konsequenzen für die künftige Arbeit von Controllern abgeleitet werden, wollen wir noch einige Fakten zu der von uns gemeinsam mit dem ICV durchgeführten Befragung zusammentragen. Diese Zahlen zeigen eine hohe Repräsentativität der erhobenen Daten.

Zu Beginn des Jahres 2006 wurde ein Fragebogen an 3 758 potenzielle Teilnehmer versendet, die alle Mitglieder des ICV sind. 2 733 ICV-Mitglieder wur-

den über E-Mail angesprochen, 1 025 Mitglieder erhielten den Fragebogen per Post.

Der Fragebogen wurde von 719 Personen zwischen dem 30. Januar und dem 15. März 2006 beantwortet. Davon wurden 663 per E-Mail angesprochen. Dies entspricht einer überdurchschnittlich guten Rücklaufquote für diesen Versand von 24,2 %. 618 vollständige Antworten gingen schließlich in die Auswertung ein.

Angaben zu den Unternehmen

Die von uns befragten Controller arbeiten zu zwei Dritteln in Unternehmen, die aus Deutschland stammen. Aus der Schweiz kommen 15 % der Unternehmen. Österreich ist mit 9 % aller Teilnehmer das am drittstärksten vertretene Land. Immerhin noch 10 % der Unter-

nehmen, in denen die von uns befragten ICV-Mitglieder arbeiten, stammen aus einem anderen Land, zum Beispiel aus Italien. Somit beschreibt die Studie – mit den Einschränkungen der Restgröße von 10 % – hauptsächlich den Stand des Controllings in den deutschsprachigen Ländern Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, in denen die Teilnehmer unserer Befragung beschäftigt sind, ist sehr differenziert. Damit kann von einer repräsentativen Antwortstruktur gesprochen werden. Am stärksten vertreten sind Unternehmen, die im Maschinen- und Apparatebau tätig sind (9 %). Gleich darauf folgen mit etwas weniger als 9 % Unternehmen der Automobil- und Automobilzulieferindustrie. Mit knapp 8 % bilden Banken/Versicherungen die am drittstärksten vertretene Gruppe.

Es wurde eine überdurchschnittlich hohe Rücklaufquote erreicht

Hinsichtlich der teilnehmenden Unternehmen ist eine Repräsentativität der Studie für den deutschsprachigen Raum gegeben

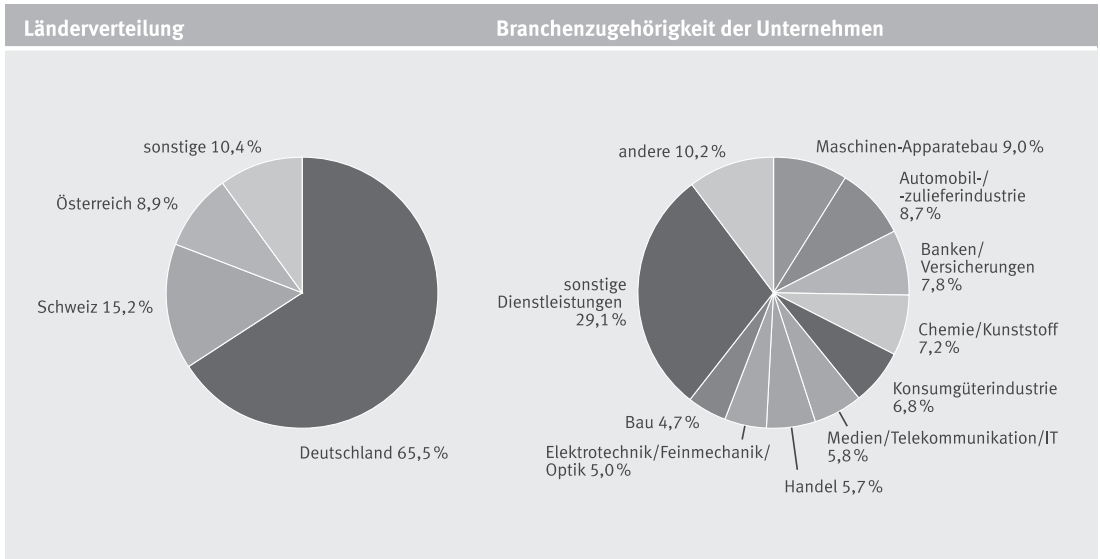


Abbildung 1: Länderverteilung und Branchenübersicht der befragten Unternehmen

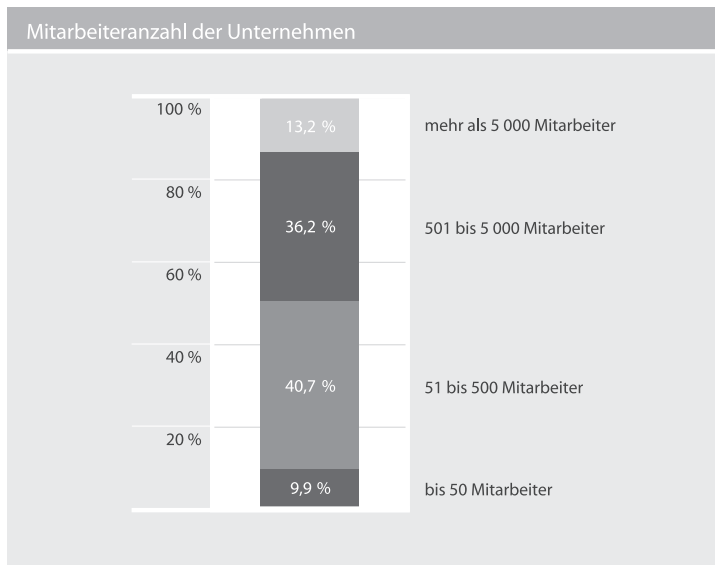


Abbildung 2: Größenverteilung der Unternehmen bei Berücksichtigung der Mitarbeiteranzahl

Die Teilnehmer der Befragung sind sowohl in mittelständischen als auch in Großunternehmen beschäftigt. Jeweils circa 50 % der antwortenden Mitglieder arbeiten in einem Großunternehmen beziehungsweise in einem Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern. Letztere Gruppe umfasst auch kleine mittelständische Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl bis zu 50 Personen. Diese sind mit knapp 10 % an der Gesamtsumme vertreten.

Die geringe Teilnahme von Controllern aus kleinen Unternehmen an der Studie mag auf den ersten Blick als ein Schwachpunkt erscheinen, sie ist jedoch unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Mitglieder des ICV, und somit primär Controllern, befragt wurden, nicht weiter verwunderlich. Eine gewisse Mindestgröße des Unternehmens ist im Re-

gelfall für die Existenz einer Controllereinstelle erforderlich (vergleiche ähnlich Küpper 2005, S. 513 f.). Somit ist die Tatsache, dass immerhin 10 % der teilnehmenden Controllern aus kleinen Unternehmen stammen, als erfreulich hervorzuheben. Die Studie deckt somit alle Unternehmensgrößensegmente ab. Diese Aussage gilt unverändert, wenn man statt der Mitarbeiteranzahl das Umsatzvolumen als Kennzahl heranzieht.

Auch hinsichtlich ihres Umsatzvolumens sind die befragten Unternehmen verhältnismäßig gleichmäßig verteilt. Lediglich die Umsatzspanne von zehn bis 50 Millionen Euro sticht mit einem Anteil von 21,5 % hervor. Die 12,8 % der Unternehmen, die einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro erwirtschaften, korrespondieren mit der Angabe, dass 13,2 % der Unternehmen auch

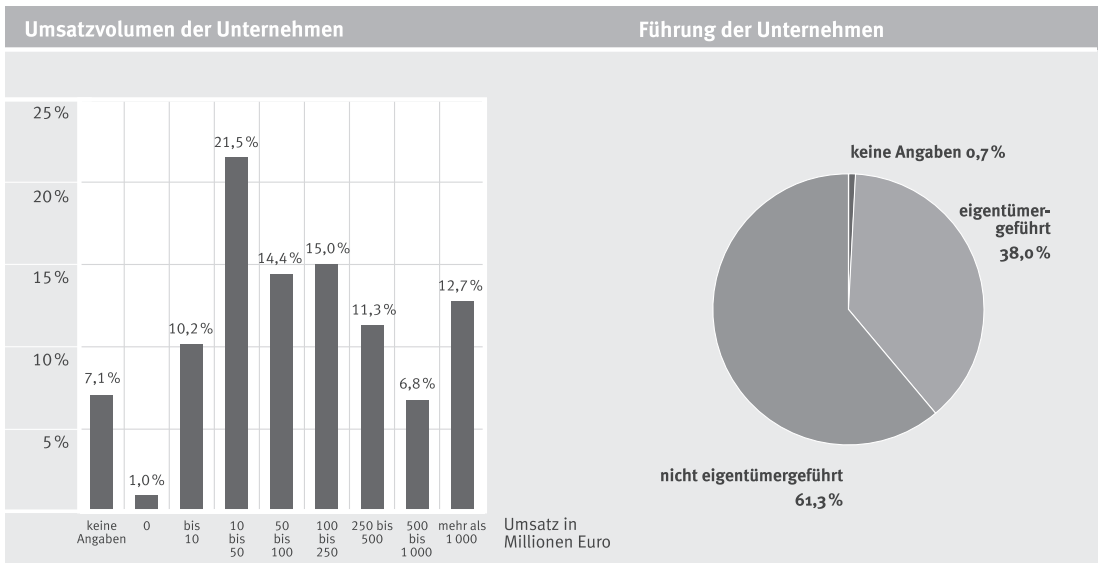


Abbildung 3: Größenverteilung der Unternehmen bei Berücksichtigung des Umsatzvolumens und Führungsstruktur der befragten Unternehmen

in Bezug auf die Mitarbeiter große Großunternehmen sind. Dass 1 % der teilnehmenden Unternehmen ein Umsatzvolumen von Null angibt, lässt sich dadurch erklären, dass auch Controller von wohlwärtigen und gemeinnützigen Unternehmen/Vereinen an der Umfrage teilgenommen haben.

Der doch recht hohe Anteil von 7 % der Befragten, die keine Angaben zum Umsatzvolumen gemacht haben, lässt sich durch einen Blick auf die Branchenverteilung zumindest teilweise erklären. Beispielsweise ist für Banken und Versicherungen nicht das Umsatzvolumen, sondern die Bilanzsumme eine zentrale Kennzahl.

Die Unternehmensgröße, sei es an der Mitarbeiteranzahl oder am Umsatzvolumen gemessen, bildet häufig ein die Grundgesamtheit spaltendes Element,

was bereits in anderen empirischen Studien immer wieder festgestellt werden konnte. So werden Phänomene in kleinen und mittleren Unternehmen beobachtet, die in Großunternehmen nicht auftreten und vice versa. Daher werden auch im Folgenden einige Befragungsergebnisse (zum Beispiel die Anzahl der Controller in den Unternehmen oder der Grad an Controllingspezialisierung) an der Unternehmensgröße gespiegelt. Somit erfolgt eine Überprüfung der Existenz signifikanter Unterschiede zwischen den einzelnen identifizierten Unternehmensgrößenklassen.

Die Betrachtung der Unternehmensstruktur zeigt, dass circa 40 % der Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, durch den Eigentümer geführt werden. Ebenfalls circa 40 % der Unternehmen befinden sich in

Ergebnisse werden auf Existenz signifikanter Unterschiede zwischen Größenklassen überprüft

An der Befragung haben insbesondere Bereichsleiter, Controller und Mitglieder der obersten Führungsebene teilgenommen

Familienbesitz. 64 % der Unternehmen arbeiten in einem Konzernverbund. Diese setzen sich zu 37 Prozentpunkten aus Mutter- und zu 27 Prozentpunkten aus Tochtergesellschaften zusammen. Eine gänzliche Konzernunabhängigkeit liegt bei 19 % der Unternehmen vor, die restlichen Unternehmen haben eine Struktur, die sich nicht eindeutig in die vorgeschlagenen Kategorien einordnen ließ. Auch aus diesen Werten sind keine Besonderheiten abzulesen, die die Repräsentativität der Studie beeinträchtigen können.

Angaben zu den Controllern

Die Altersstruktur der Studienteilnehmer zeigt ähnlich wie die Branchenzugehörigkeit und das Umsatzvolumen der Unternehmen eine relativ gleichmä-

ßige Verteilung. Die Gruppe der 35- bis 40-jährigen bildet mit knapp 30 % der Befragten die stärkste Gruppe. Die über 45-jährigen liegen mit knapp 27 % nur gute vier Prozentpunkte vor der drittstärksten Gruppe, die von den 41- bis 45-jährigen gebildet wird. Knapp 21 % der Teilnehmer der Studie sind jünger als 35 Jahre. Somit ist auch in Bezug auf die Altersstruktur eine hohe Repräsentativität aller Gruppen gegeben.

Die Positionen, die die Teilnehmer der Befragung in ihren Unternehmen bekleiden, lassen sich grob in drei Gruppen zusammenfassen. Dies sind zum einen Bereichsleiterpositionen; 43,3 % der Teilnehmer fallen in dieses Segment, wobei hiervon drei Viertel im Controllerbereich selbst zu finden sind. Die zweite Gruppe mit einem Drittel der Studienteilnehmer hat eine klassische

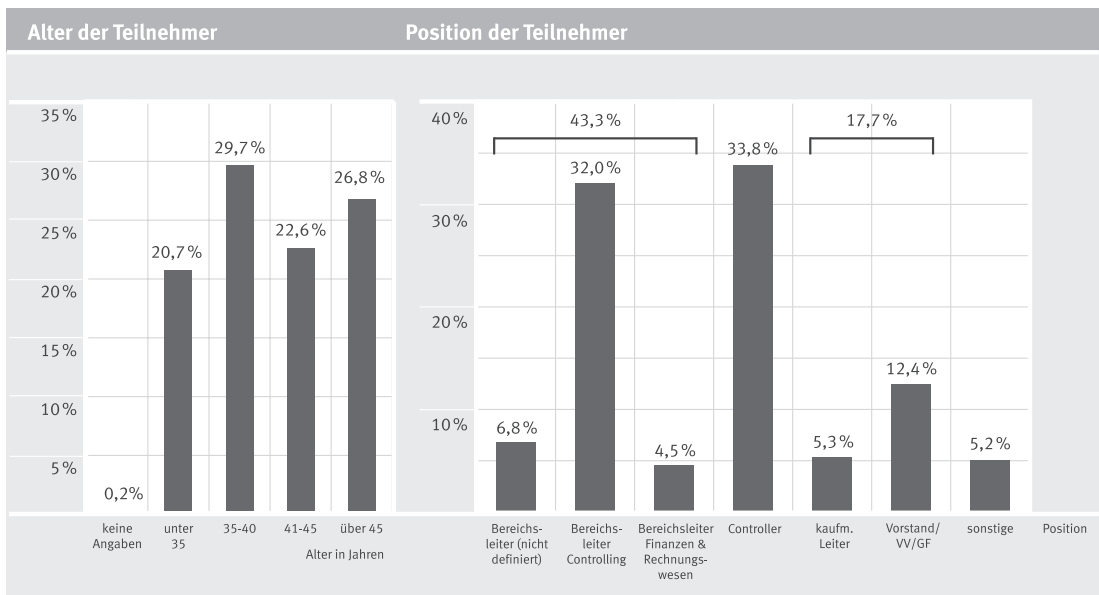


Abbildung 4: Altersverteilung und Positionen der Studienteilnehmer

Controllerposition inne, wie beispielsweise eine Vertriebs-, Projekt- oder eine Werkscontrollingstelle. Die dritte Gruppe, die einen Anteil von 17,7 % ausmacht, umfasst Positionen im Unternehmen, die der obersten Führungsebene zugeordnet werden. Solche Positionen sind zum Beispiel die kaufmännische Leitung eines Unternehmens, die Position des Vorstands(-vorsitzenden) oder des Geschäftsführers eines Unternehmens. Aus diesen Ergebnissen lassen sich zwei Aspekte hervorheben: Zum einen haben an der Befragung nicht nur

Controller teilgenommen, sondern auch Führungskräfte, denen durch ihre Mitgliedschaft im ICV eine besondere Controllingnähe zuzusprechen ist. Zum anderen lässt sich vermuten, dass Controllerpositionen häufig den Weg zu Karrieren im Management öffnen.

Die Verweildauer der Teilnehmer in ihrer jeweiligen Position liegt bei über 50 % zwischen mehr als einem Jahr und maximal fünf Jahren. Bemerkenswert ist auch der hohe Anteil von fast 12 % der Befragten, die ihre jeweilige Position seit mehr als zehn Jahren innehaben.

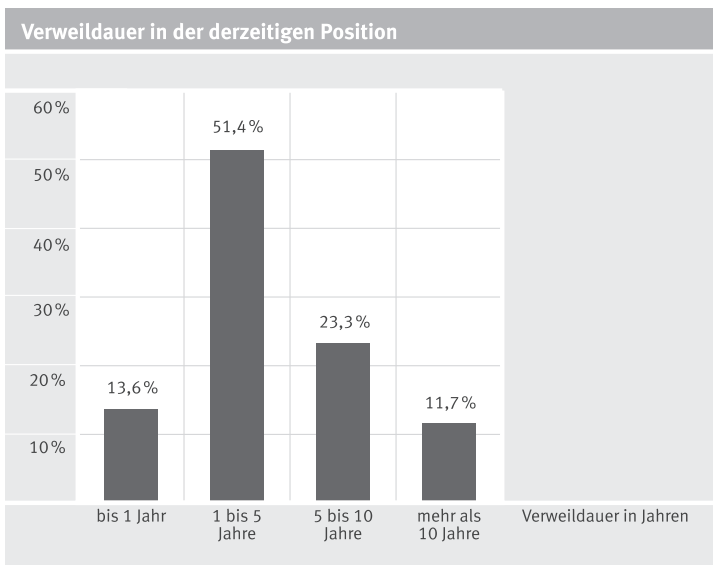


Abbildung 5: Übersicht Verweildauer der Befragten in derzeitiger Position