

Anforderungen an Controlling-Leiter: Die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit und des strategischen Denkens nimmt weiter zu

von Martin R. W. Hiebl, Birgit Feldbauer-Durstmüller und Rusmir Cimirotic

Heutzutage sind Controller aus den meisten Großunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz nicht mehr wegzudenken. Die ersten Anzeichen von Controlling in seiner heutigen Ausprägung sind im deutschsprachigen Raum allerdings erst in den sechziger Jahren erkennbar gewesen (vgl. Horváth 2009, S. 42 ff.). Binnen weniger Jahrzehnte hat sich das Controlling seither als eine meist unverzichtbare Funktion etabliert. Ein Grund hierfür mag in der Tatsache liegen, dass sich moderne Unternehmen in einem ständigen Wandel befinden, und das Controlling einen wesentlichen Beitrag dazu leistet, trotz wechselhafter Umweltbedingungen die Planung der Geschäftstätigkeit und die Rationalität der Unternehmensführung sicherzustellen bzw. zu fördern.

Controller selbst sind freilich auch von wandelnden Anforderungen betroffen, haben sich auf neue Aufgaben einzustellen und ihre Rolle im Unternehmen entsprechend weiterzuentwickeln. Die Rolle des Controllers hat sich daher im Laufe der vergangenen Jahrzehnte stark verändert: Auch wenn die klassischen Controller-Rollenbilder des Erbsenzählers oder Zahlenknechts nach wie vor in vielen Köpfen präsent sind, so besteht das Aufgabenspektrum eines Controllers mittlerweile meist aus weit mehr Aufgaben als nur der Bereitstellung von Informationen und Berichten für das Management. Wie etwa die Studie von Weber et al. (2006) zeigt, werden Controller in vielen Unternehmen heutzutage als interne Berater angesehen. Auch weiterentwickelte Controller-Rollen wie die des Change Agents, des Steuermannes und des Kommunikators werden Controllern in deutschsprachigen Unternehmen heute oftmals zugeschrieben (vgl. Weber et al. 2006, S. 44 ff.).

Diese Veränderungen betreffen auch die Leiter von Controlling-Abteilungen. Neben den herkömmlichen Controllingaufgaben werden von diesen zusätzlich auch Managementaufgaben wahrgenommen, die weitere Anforderungen an die Person des Controlling-Leiters mit sich bringen. Die diesem Beitrag zu Grunde liegende empirische Studie bezieht sich daher speziell auf die Anforderungen an die Controller-Leiter. Hierzu wurden Controlling-Führungskräfte in österreichischen Großunternehmen zu der Bedeutung von Fähigkeiten befragt, die sie für die

Ausübung ihrer Tätigkeit als besonders wichtig erachten. Ebenfalls wurden die Studienteilnehmer um eine Einschätzung gebeten, welche Fähigkeiten für die Zukunft als unerlässlich angesehen werden. Der vorliegende Beitrag zeigt die Ergebnisse dieser Studie auf und bezieht auch Erkenntnisse vergangener Untersuchungen betreffend der Fähigkeiten und Anforderungen an Controlling-Leiter mit ein.

Bisherige Erkenntnisse zu Anforderungen an Controller

In der oben zitierten Studie von Weber et al. (2006) wurden die teilnehmenden Controller auch nach jenen Fähigkeiten gefragt, welche sie für die Ausübung ihres Berufes als unerlässlich erachten. Als Top-Nennungen gingen hierbei die Fähigkeit, die Vorhaben des Managements kritisch zu hinterfragen und die Kommunikationsfähigkeit hervor, welche jeweils von mehr als der Hälfte der Teilnehmer als wichtig eingestuft wurden (vgl. Weber et al. 2006, S. 56). Diese Einschätzung wird auch von 26 Controlling-Leitern aus DAX-30-Unternehmen geteilt (vgl. Weber 2008a, S. 117 ff.): Auch diese Top-Controller kamen zu dem Schluss, dass die Kommunikationsfähigkeit und das Agieren als kritischer Counterpart des Managements für die tägliche Arbeit des Controlling-Leiters essentiell sind. Dass diese beiden Fähigkeiten auch in Zukunft eine herausragende Bedeutung einnehmen werden, wird von empirischen Ergebnissen ebenfalls bestätigt (vgl. Weber et al. 2006, S. 57).

Neben dem Agieren als kritischer Counterpart und der Kommunikationsfähigkeit sind der Studie von Weber et al. (2006) zufolge auch das Geschäftsverständnis und mit etwas Abstand, die Teamfähigkeit weitere wichtige Fähigkeiten für Controller. Zu den als am wichtigsten eingeschätzten Fähigkeiten in der Studie unter den Controlling-Leitern der DAX-30-Unternehmen zählen ebenfalls die Geschäftskennnisse und die Fähigkeit des kritischen Hinterfragens. Die an der Studie beteiligten Controlling-Leiter sind sich betreffend der Kenntnisse über Märkte und unternehmensrelevante Geschäfte einig: Aus ihrer Sicht wird es immer wichtiger, dass sich das Controlling nicht nur an internen Prozessen orientiert, sondern auch externe Gegebenheiten verstärkt in ihre Überlegungen mit einbezieht (vgl. Weber 2008a, S. 265 f.). Um diese Kenntnisse effektiv in die Interaktion mit dem Management einfließen zu lassen, ist es für Controller ebenfalls essentiell, mit ihrem Counterpart im Management gegenseitiges Vertrauen aufzubauen (Witt/Witt 2009, S. 8 ff.). Jüngsten empirischen Ergebnissen zufolge sind die stärksten Treiber für den Aufbau von Vertrauen hierbei die fachlichen Fähigkeiten und die Integrität des Controllers (Nitzl/Hirsch 2012, S. 46 ff.). Gleichzeitig wird

von Controllern allerdings erwartet, nach Möglichkeit verschiedenste Interessen auszutarieren und nicht den Eindruck der Bevorzugung gewisser Stakeholder (wie z.B. einzelne Manager) im Unternehmen zu erwecken. Controller sollten demnach möglichst neutral im Unternehmen auftreten (vgl. Weber 2008a, S. 113 ff.).

In vielen Unternehmen nehmen Controller heutzutage die Rolle des betriebswirtschaftlichen Generalisten ein und es wird daher von ihnen in der Regel auch erwartet, ein breites Spektrum an fachlichen Fähigkeiten vorzuweisen (vgl. Weber 2008b, S. 12). Das Beherrschen von einschlägigen Controlling-Instrumenten gilt hierfür als besonders relevante Fähigkeit (vgl. Weber et al. 2006, S. 56f). Was jedoch die zukünftige Bedeutung anbelangt, so sind – empirischen Befunden zufolge – die fachlichen Fähigkeiten nicht auf den vorderen Rängen zu finden. Führungskompetenz, Kooperationsbereitschaft und Fremdsprachenkenntnisse hingegen werden in der Zukunft eine wichtigere Rolle als derzeit einnehmen (vgl. Weber et al. 2006, S. 57). Gleichzeitig sind solide betriebswirtschaftliche (Basis-)Kenntnisse eine Grundqualifikation für Controller, wie die Studie von Krupp/Ljuboschiz-Ramien aus 2009 zeigt: Nicht auf Basis einer Befragung, sondern fußend auf einer Analyse von 44 Stellenanzeigen haben diese Autoren untersucht, welche persönlichen und fachlichen Anforderungen an Controller gestellt werden. Dem Ergebnis zufolge legen alle 44 Unternehmen großen Wert auf die Absolvierung eines betriebswirtschaftlichen Studiums (Krupp/Ljuboschiz-Ramien 2009, S. 91). Auf Basis der bisherigen empirischen Erkenntnisse scheint es also, dass Controller wohl weiterhin das Basis-Rüstzeug des Controllings beherrschen müssen, aber zusätzlich v.a. auch ihre sozialen Fähigkeiten weiterentwickeln sollten.

Ergebnisse der vorliegenden Studie

Eckpunkte der Befragung

Zur Analyse der aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Controlling-Leiter wurde zwischen 26. Juli 2011 und 11. September 2011 eine schriftliche Befragung unter Controlling-Leitern in österreichischen Großunternehmen durchgeführt. Organisiert wurde die Untersuchung als Kooperationsprojekt zwischen dem Institut für Controlling & Consulting und dem Institut für Angewandte Statistik der Johannes Kepler Universität Linz sowie Schulmeister Consulting, einem auf das Finanz- und Rechnungswesen spezialisierten Personalberatungsunternehmen.

Im Rahmen der Befragung wurden 1.223 Einladungen zur Teilnahme an der Studie per E-Mail versandt. Insgesamt wurden 314 Datensätze retourniert. Hiervon erwiesen sich 254 Datensätze als verwertbar, was einer Netto-Rücklaufquote von 20,7% entspricht. Als Großunternehmen wurden in Abgrenzung zur Definition der EU-Kommission von Klein- und Mittelunternehmen jene Unternehmen angesehen, die eine Mitarbeiterzahl von mindestens 250 aufwiesen (vgl. Europäische Kommission 2003).

Die an der Studie teilnehmenden Unternehmen sind zu mehr als der Hälfte der Industrie zuzurechnen. Mit einem Anteil von 10% belegt der Handel den zweiten Platz in der Rangordnung der Wirtschaftszweige unter den Teilnehmern an der Befragung, gefolgt vom Gewerbe und Handwerk, Bank und Versicherung, sowie Transport und Verkehr. 57% der teilnehmenden Unternehmen haben die Rechtsform einer GmbH, 27% die einer AG. Die verbleibenden Organisationen agieren als GmbH & Co. KG, als KG oder haben eine sonstige Rechtsform.

Aktuelle und künftige Anforderungen an Controlling-Leiter

Aus Abb. 1 geht hervor, welche Fähigkeiten in der Befragung berücksichtigt wurden und wie die Teilnehmer an der Befragung die Bedeutung dieser Fähigkeiten einschätzen. Die Teilnehmer wurden hierzu ersucht, die aktuelle Bedeutung der einzelnen Fähigkeiten anhand einer vierstufigen Skala zu bewerten, sowie ihre Einschätzung kund zu tun, ob die Bedeutung dieser Fähigkeiten zukünftig steigen, sinken oder konstant bleiben wird.

Anhand dieser Ergebnissen wird deutlich, dass die Kommunikationsfähigkeit von dem Großteil der Befragten als sehr wichtig eingestuft wird: 87% der Controlling-Leiter sind der Meinung, dass diese Fähigkeit für die tägliche Ausübung des Berufes essentiell ist. Bemerkenswert ist ferner, dass die Controlling-Leiter mehrheitlich schätzen, dass die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit noch weiter steigen wird, was anhand der ohnehin schon hohen aktuellen Bedeutung überraschend erscheint. Durch diese Ergebnisse kann die überragende Bedeutung einer effizienten Kommunikation von Controlling-Leitern, welche auch aus den im vorhergehenden Abschnitt aufgezeigten bisherigen Forschungsergebnissen hervorging, eindeutig bestätigt werden. Es scheint daher, dass es für Controlling-Leiter aktuell nicht mehr ausreicht, korrekte Analysen und Reports zu generieren, sondern sie müssen die Inhalte ihrer Arbeit auch entsprechend transportieren können.

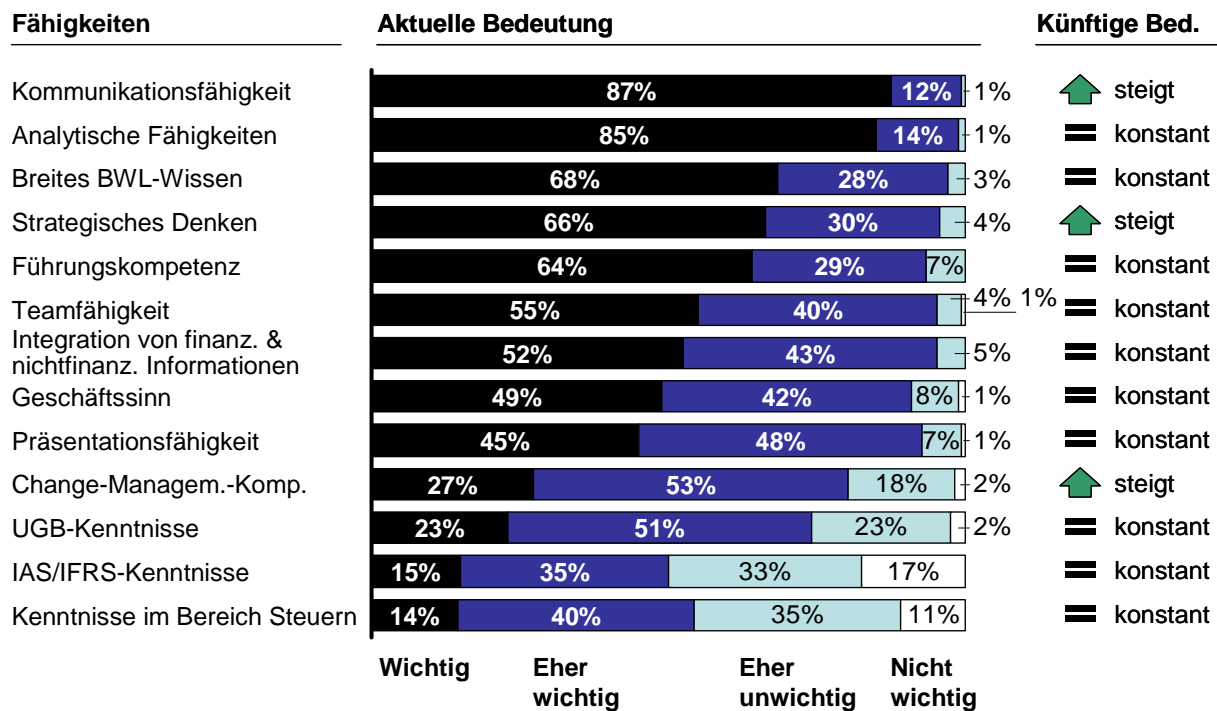


Abb. 1 - Aktuelle und zukünftige Fähigkeiten von Controlling-Leitern

Analytische Fähigkeiten belegen mit 85% den zweiten Platz im Ranking der Fähigkeiten für Controlling-Leiter und wurden somit noch häufiger als ein breites BWL-Wissen genannt. Diese beiden eher den „Hard Skills“ zuzuordnenden Fähigkeiten belegen die immer noch hohe Wichtigkeit von analytischem Können und Fachwissen. Diese Fähigkeiten sind auch als Voraussetzungen anzusehen, um wie von Krupp/Ljuboschiz-Ramien (2009) und Weber (2008b) beschrieben, als Ansprechpartner in einer breiten Palette an betriebswirtschaftlichen Fragestellungen dienen zu können.

Interessanterweise deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Spezialkenntnisse, die in der Regel an das Controlling angrenzenden betrieblichen Funktionen zuzurechnen sind, wie Kenntnisse der externen Rechnungslegung (UGB, IAS/IFRS) oder des Steuerrechts von den Teilnehmern als eher nebensächlich betrachtet wurden. So belegen UGB-Kenntnisse, IAS/IFRS-Kenntnisse und Kenntnisse im Bereich Steuern die letzten Plätze hinsichtlich der Wichtigkeit für die Ausübung der Rolle als Controlling-Leiter. Die hier gewonnenen Ergebnisse entsprechen auch den Erläuterungen von Weber et al. (2010, S. 21 f.), welchen zufolge die Kenntnisse von Controllern in der externen Rechnungslegung nicht detailliert ausfallen müssen. Da die externe Rechnungslegung aber oftmals Quelle für viele der Daten ist, mit denen Controller arbeiten, sollten Grundkenntnisse in diesen Themenbereichen vorhanden sein. Eine weitere mögliche Erklärung für die geringere zugemessene Bedeutung dieser Kenntnisse ist auch in der

Größenstruktur der befragten Unternehmen zu suchen. Diese Studie fokussierte auf Großunternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern. In dieser Größenkategorie haben Unternehmen häufig bereits eigenständige Controlling-Abteilungen eingerichtet. Hingegen in kleineren Unternehmen werden die Controlling-Agenden häufiger noch von kombinierten Rechnungslegung/Controlling-Abteilungen erbracht, da sich für diese Unternehmen die Beschäftigung hauptamtlicher Controller aus einer Kosten/Nutzen-Betrachtung heraus oftmals schlicht nicht rentiert (vgl. Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller, im Druck). Für diese kleinen und mittleren Unternehmen ist daher zu vermuten, dass die Controlling-Agenden häufiger noch in Personalunion von „Rechnungswesen-Generalisten“ erledigt werden und dass daher Kenntnisse im Bereich Rechnungslegung und Steuern eine höhere Bedeutung haben sollten als bei den in dieser Studie befragten Controlling-Leitern in Großunternehmen.

Unter den sozialen Fähigkeiten für Controlling-Leiter scheinen anhand der Studienergebnisse Führungskompetenz und Teamfähigkeit von hoher Bedeutung zu sein. Diese beiden Fähigkeiten wurden von mehr als 90% der befragten Controlling-Leiter als „wichtig“ oder „eher wichtig“ erachtet. Die aktuelle Bedeutung von Change-Management-Kompetenzen hinkt dem Gewicht dieser beiden sozialen Fähigkeiten noch hinterher. Allerdings sind die Studienteilnehmer mehrheitlich der Meinung, dass die Bedeutung von Kompetenzen im Change Management in der Zukunft steigen wird, während die Wichtigkeit von Führungskompetenz und Teamfähigkeit als konstant eingestuft wird. Man kann daher schließen, dass Controlling-Leiter in Zukunft noch mehr als bislang auch als „Change Agents“ im Unternehmen maßgeblich die Weiterentwicklung des Unternehmens mit gestalten werden. Ebenso wird die Bedeutung von strategischem Denken zunehmend höher eingeschätzt, was sicherlich als Beleg für den Rollenwandel der Controller weg vom Zahlenknecht und hin zum „Business Partner“ (vgl. Goretzki 2012), auch in strategischen Fragestellungen, gewertet werden kann.

Fazit

Kommunikationsfähigkeit, strategisches Denken und Kompetenzen im Change-Management-Bereich werden gemäß den Ergebnissen der aktuellen Befragung in der Zukunft an Bedeutung für Controlling-Leiter zunehmen. Bei den restlichen in dieser Studie inkludierten Fähigkeiten erwarten sich die Controlling-Führungskräfte keine Änderung, was die Wichtigkeit dieser anbelangt. Gleichwohl nehmen Hard Skills wie analytisches Denken und betriebswirtschaftliches Wissen nach wie vor einen hohen Stellenwert ein und dienen als Basis weiterführender

Controller-Rollen. Wie die Auseinandersetzung mit der vorliegenden und vergangenen Studien gezeigt hat, sind es aber nicht nur Hard Skills, die heutzutage im Controlling unerlässlich sind, sondern auch Soft Skills sind für eine erfolgreiche Ausführung der Rolle als Controlling-Leiter unerlässlich und nehmen auch in ihrer Bedeutung weiter zu.

Aus den Ergebnissen dieser Studie lässt sich ableiten, dass sich die Anforderungen an Controlling-Leiter weiter in die Richtung eines Business Partners entwickeln werden, der seine Arbeitsergebnisse noch effizienter kommuniziert, noch stärker in der Strategiefindung im Unternehmen mitarbeitet und auch noch häufiger als Change Agent auftritt. Um diesen Rollenwandel zu ermöglichen, müssen Controlling-Leiter ihre Fähigkeiten entsprechend weiterentwickeln. Sie dürfen aber gleichzeitig nicht fachliche Anforderungen vernachlässigen, die sie erst als Ansprechpartner in betriebswirtschaftlichen Fragen qualifizieren und daher als Basis für zusätzliche Rollen dienen.

Literaturhinweise

Goretzki, L. (2012): Transfer: Rollenwandel der Controller zum Business Partner. Erkenntnisse aus der qualitativen Controllerforschung, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56. Jg., Ausgabe 1, S. 64-66.

Hiebl, M. R. W./Feldbauer-Durstmüller, B./ Duller, C. (im Druck): Die Organisation des Controllings in österreichischen und bayerischen Familienunternehmen, erscheint in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship.

Horváth, P. (2009): Controlling, 11. Aufl. Vahlen, München.

Krupp, A./Ljuboschiz-Ramien, D. (2010): Controller-Aufgaben, fachliches und persönliches Anforderungsprofil, in: Controller Magazin, 35. Jg., Ausgabe 5, S. 91-92.

Nitzl, C./Hirsch, B. (2012): Die Vertrauensstreiber in der Interaktionsbeziehung zwischen Manager und Controller, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56. Jg., Ausgabe 1, S. 46–51.

Weber, J./Hirsch, B./Rambusch, R./Schlüter, H./Sill, F./Spatz, A. C. (2006): Controlling 2006. Stand und Perspektiven. Vallendar.

Weber, J. (2008a): Von Top-Controllern lernen. Controlling in den DAX 30-Unternehmen. WILEY-VCH Verlag, Weinheim.

Weber, J. (2008b): Aktuelle Controllingpraxis in Deutschland. Ergebnisse einer Benchmarkstudie. WILEY-VCH Verlag, Weinheim.

Weber, J./ Preis, A./ Boettger, U. (2010): Neue Anforderungen an Controller. Ergebnisse aus der Unternehmerpraxis, Reihe Advanced Controlling, Band 75. WILEY-VCH Verlag, Weinheim.

Witt, F.-J./Witt, K. (2009): Vertrauen in Controller's Leistung vs. Manager's „Trust yourself“, in: Controller Magazin, 34. Jg., Ausgabe 3, S. 8–12.

Autoren

Mag. Martin R. W. Hiebl ist Projektmitarbeiter am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz und Unternehmensberater bei McKinsey & Company, Inc. in Wien. Seine Forschungsaktivitäten konzentrieren sich auf die Rolle von CFOs und Controllern sowie die Organisation des Controllings, v. a. bezogen auf den Kontext von Familienunternehmen. E-Mail: martin.hiebl@jku.at

Univ.-Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller ist Inhaberin des Lehrstuhls für Controlling und Vorstand des Instituts für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Controlling in KMU und Familienunternehmen, dem internationalen Controlling sowie den Themenkomplexen „BWL und Ethik“ und „Krisenmanagement/Sanierung/Insolvenz“. E-Mail: birgit.feldbauer@jku.at

Rusmir Cimirotic ist wissenschaftlicher Mitarbeiter ohne Diplom am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. E-Mail: rusmir.cimirotic@jku.at