



RKW
Edition

Walter Ruda
Holger Grünhagen

Das Berufsbild des Controllers im Mittelstand



Verlag Wissenschaft & Praxis



RKW-Edition

Walter Ruda
Holger Grünhagen

**Das Berufsbild des Controllers
im Mittelstand**

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-460-0

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2009

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Vorwort

Zur langfristigen Sicherung von funktionierenden Wettbewerbsstrukturen, Wachstum und Beschäftigung benötigt eine Volkswirtschaft eine Vielzahl von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (vgl. zum folgenden Arnold/Ruda, 2006, S. 2ff.). Eine große Zahl von KMU in verschiedenen Branchen bewirkt eine Risikostreuung, indem sie

- Marktnischen abdecken, die von Großunternehmen (GU) oftmals nicht wahrgenommen werden,
- flexibel auf Marktveränderungen reagieren können,
- rasch neue technische Möglichkeiten aufgreifen und Innovationen in Innovationen überführen,
- in Strukturkrisen wegen ihrer Anpassungsfähigkeit stabilisierende Wirkungen haben und
- mit ihrem Wachstumspotenzial zur künftigen Prosperität der Wirtschaft beitragen.

Nicht zu unterschätzen sind die positiven Beschäftigungseffekte der KMU. Während GU in den vergangenen Jahren tendenziell eher Personal freisetzen, erweiterten viele Mittelstandsunternehmen ihr Mitarbeiterteam.

Trotz der auch immer wieder betonten großen Bedeutung der mittelständischen Wirtschaft, ist die betriebswirtschaftliche Ausbildung heutzutage immer noch zu einseitig am Modell der Großunternehmen ausgerichtet. Daher ist es umso erstaunlicher, dass die Entwicklung einer auf Mittelstandsunternehmen ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre lange Zeit vernachlässigt wurde. Da die Ergebnisse der Großunternehmensforschung nicht immer auf KMU übertragbar sind, aber andererseits manche Forschungsgebiete für mittelständische Unternehmen bisher nur peripher behandelt wurden, besteht nach wie vor ein nachhaltiger Bedarf an Erkenntnissen auf diesem Gebiet.

An den Hochschulen selbst ist in den letzten Jahren eine Öffnung für den international bereits seit mehreren Jahrzehnten etablierten Ausbildungs- und Forschungsansatz der Mittelstandsökonomie festzustellen. So wurde zum Wintersemester 1994/1995 das erste Hochschulstudium „Mittelstandsökonomie“ im deutschsprachigen Raum an der Fachhochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken eingeführt und seitdem stetig weiterentwickelt.

Betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre müssen zukünftig in noch stärkerem Maße Gestaltungshilfen für die Unternehmensführung mittlerer Unternehmen liefern. Unterstützende Erkenntnisse sind zu erarbeiten, um wissenschaftlich fundierte Instrumente zur Unternehmenssteuerung und Unternehmenssicherung an die Hand zu geben. Deshalb wird im Zweibrücker Modell die Ausrichtung auf konkrete mittelständische Belange betont, ohne die Aspekte

von Großunternehmen grundsätzlich zu vernachlässigen. Neben einer allgemeinen betriebswirtschaftlichen Ausbildung werden spezielle Problemstellungen und Lösungsansätze für KMU gelehrt.

Auch die Behandlung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen von KMU hat sich mittlerweile in Zweibrücken als eigenständiger Forschungsbereich herauskristallisiert, wobei empirisch und theoretisch geforscht wird. Im Zentrum für Mittelstands- und Gründungsökonomie (ZMG) an der Fachhochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken werden unter der gemeinsamen wissenschaftlichen Leitung mit Prof. Dr. Thomas A. Martin verschiedene Forschungsprojekte mit dem Fokus auf KMU durchgeführt.

(Mittelständische) Unternehmen brauchen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und zur Bewältigung des permanenten Wandels effiziente Steuerungssysteme. Das Controlling als umfassendes Steuerungsinstrumentarium wird damit zum zentralen Erfolgsfaktor für die Zukunft von Unternehmen. Es unterstützt das Management bei der Aufgabe, in alle Unternehmensbereiche regelnd und steuernd einzugreifen.

Im Rahmen des Arbeitskreises „Controlling“ des RKW Baden-Württemberg (Leitung: Prof. Dr. Walter Ruda) wurden die Teilnehmer in den vergangenen Jahren schriftlich zu verschiedenen Aspekten des Berufsbildes des Controllers befragt. Darüber hinaus wurde in einer weiteren Sample auch von Zweibrücker BWL-Studierenden der Mittelstandsökonomie in der Pflichtvorlesung „Management und Controlling“ im Hauptstudium schriftlich ein Meinungsbild zum Controller erhoben. Im Rahmen dieser Studie werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Controlling von KMU und GU untersucht. Durch die empirische Befragung ergeben sich neue statistisch gesicherte Befunde, die für die Praxis, Lehre und wissenschaftliche Diskussion von Bedeutung sind.

Wir empfehlen dem interessierten Leser, den Controller-Eignungstest im Anhang auszufüllen, bevor mit dem eigentlichen Lesen des Buches begonnen wird. Dadurch sind interessante Erkenntnisse bzgl. der eigenen Person und der Eignung für den Beruf eines Controllers möglich. Außerdem befindet sich im Anhang ein kleines Glossar mit wichtigen Fachwörtern, die zum besseren Verständnis des Buches beitragen.

Über erste Ergebnisse der ConMit-Studie wurde auch schon auf internationalen Konferenzen berichtet. Zum einen wurde der Beitrag „The controller’s job profile in small and medium sized enterprises – an empirical study from Germany“ im Tagungsband der „12. Reunión Anual de la Red PYMES MERCOSUR en América Latina – CIELA“, die in Sao Paulo, Universidad Estadual de Campinas im Oktober 2007 stattfand, abgedruckt. Zum anderen wurde der Beitrag „Essential characteristics of the Controller-job description in German Small and Medium-sized Enterprises“ im Konferenzband der „6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Mai 2008“ der Technischen Hochschule Budapest veröffentlicht.

Das Forschungsprojekt wurde zeitweise durch die Initiative „Wissen schafft Zukunft“ finanziell gefördert. Ein besonderer Dank gilt den Herren Thomas Müller, Dirk Lifka, Markus Pfeffer, Stefan Sefrin und Jochen Weber, Absolventen der Mittelstandsökonomie an der Fachhochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken, die sich sofort bereit erklärt hatten, einen Erfahrungsbericht zum Berufseinstieg ins Controlling zu erstellen. Für wertvolle Hinweise und Anregungen sei vor allem dem Kollegen Prof. Dr. Thomas A. Martin herzlichst gedankt. Ein Dank gilt auch dem Verlag, der die zügige Herstellung dieses Buches ermöglicht hat.

Zweibrücken, im Oktober 2008

Prof. Dr. Walter Ruda

Dipl.-Betriebsw. (FH), M.A. Holger Grünhagen



Prof. Dr. Walter Ruda



*Dipl.-Betriebsw. (FH), M.A.
Holger Grünhagen*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	15
1 Einführung	17
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Studie	17
1.2 Aufbau der Arbeit	18
2 Situationsbeschreibung des Controlling	21
2.1 Controlling-Definition	21
2.2 Stellung des Controlling in der Unternehmensführung	22
2.3 Controlling-Ziele	23
2.4 Controlling-Aufgaben	25
2.5 Controlling-Konzeption	27
2.6 Controlling-System	28
2.7 Controlling-Organisation	28
2.8 Controlling-Ebenen	32
2.8.1 Strategisches Controlling	33
2.8.2 Taktisches Controlling	34
2.8.3 Operatives Controlling	35
2.9 Controlling-Arten	37
3 Situationsbeschreibung des Controllers	39
3.1 Studium an Hochschulen: Beispielhafte Studienverlaufspläne	39
3.1.1 Studienverlaufsplan der Ludwig-Maximilians-Universität, München	40
3.1.2 Studienverlaufsplan der WHU – Otto Beisheim School of Management	42
3.1.3 Studienverlaufsplan der Fachhochschule Kaiserslautern – Standort Zweibrücken	45

3.2	Sonstige Weiterbildungsmöglichkeiten zum Controller	49
3.2.1	Weiterbildung zum Controller(in) IHK	49
3.2.2	Controller Akademie.....	52
3.3	Controller-Verbände und Organisationen	54
3.3.1	Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.	55
3.3.2	Institute of Management Accountants	55
3.3.3	Internationaler Controller Verein.....	56
3.4	Beruflicher Einstieg	57
3.4.1	Arbeitsmarktsituation.....	58
3.4.2	Auswahl – und Einstellungsverfahren	59
3.4.3	Gehaltsentwicklungen.....	60
3.4.4	Anforderungsprofil.....	61
3.4.5	Exkurs: Aufgabengebiet und Anforderungsprofil des Beteiligungscontrollers	62
3.5	Ausgewählte Erfahrungsberichte von Absolventen der Zweibrücker Mittelstandsökonomie nach dem Berufseinstieg in das Controlling.....	64
3.5.1	Erfahrungsbericht von Dirk Lifka, Robert Bosch GmbH.....	65
3.5.2	Erfahrungsbericht von Thomas Müller, TLT Turbo GmbH	67
3.5.3	Erfahrungsbericht von Markus Pfeffer, Fraunhofer Institut für Techno- und Wirtschaftsmathematik	68
3.5.4	Erfahrungsbericht von Stefan Sefrin und Jochen Weber, Sefrin & Partner Unternehmensberatung.....	70
4	Die empirische Untersuchung.....	73
4.1	Durchführung der Untersuchung	73
4.2	Stichprobenumfang	75
4.3	Fragebogen.....	75
4.4	Auswertungsmethodik	76
5	Ergebnisse	79
5.1	Angaben zum Unternehmen	79
5.2	Aufbau des Controlling.....	81
5.3	Rollen des Controllers	84

5.4 Image des Controllers	88
5.5 Relevanz der Aufgabenfelder des Controllers.....	91
5.6 Persönlichkeitsmerkmale des Controllers	99
6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	107
Anhang	111
Eignungstest	111
Fragebogen der Controller	114
Fragebogen der Studierenden	118
Glossar.....	121
Literaturverzeichnis	127
Servicebereich	133
Nützliche Adressen	137
Hochschulen.....	137
Verbände und Organisationen	138
Sonstige.....	139
Autoren	139

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Struktur des Controlling.....	21
Abbildung 2-2: Controlling im Führungssystem.....	23
Abbildung 2-3: Controlling-Ziele und Controlling-Aufgaben.....	23
Abbildung 2-4: Unternehmensziele, Ziele und Aufgaben des Controlling.....	25
Abbildung 2-5: Controlling-Organisation.....	30
Abbildung 2-6: Controllingorganisation in kleinen Unternehmen.....	31
Abbildung 2-7: Controllingorganisation in mittelgroßen Unternehmen.....	31
Abbildung 2-8: Controllingorganisation in Großunternehmen.....	32
Abbildung 2-9: Planungsebenen.....	32
Abbildung 3-1: Unternehmen, die zusätzliches Finanzpersonal einstellen wollen.....	59
Abbildung 3-2: Rekrutierung von Berufseinsteigern.....	60
Abbildung 3-3: Beteiligungscontrollertypen und deren besonders ausgeprägte Merkmale.....	63
Abbildung 5-1: Angaben zu den Umsatzzahlen.....	81
Abbildung 5-2: Aufbau des Controlling in KMU.....	82
Abbildung 5-3: Aufbau des Controlling in GU.....	82
Abbildung 5-4: Aufbau des Controlling aus Sicht der Studierenden.....	83
Abbildung 5-5: Rollen des Controllers.....	84
Abbildung 5-6: Zutreffende Controller-Rollen in KMU.....	85
Abbildung 5-7: Zutreffende Controller-Rollen in GU.....	85
Abbildung 5-8: Nicht zutreffende Controller-Rollen in KMU.....	86
Abbildung 5-9: Nicht zutreffende Controller-Rollen in GU.....	86
Abbildung 5-10: Zutreffende Rollen des Controllers in KMU.....	87
Abbildung 5-11: Zutreffende Rollen des Controllers in GU.....	87
Abbildung 5-12: Zutreffende Images des Controllers in KMU.....	88
Abbildung 5-13: Zutreffende Images des Controllers in GU.....	89
Abbildung 5-14: Controller-Images.....	90
Abbildung 5-15: Ranking der Images aus Sicht der Studierenden.....	91
Abbildung 5-16: Relevanz der nicht zutreffenden Aufgabenfelder in KMU.....	92

Abbildung 5-17: Relevanz der nicht zutreffenden Aufgabenfelder in GU	93
Abbildung 5-18: Relevanz der sehr stark ausgeprägten Aufgabenfelder in KMU	94
Abbildung 5-19: Relevanz der sehr stark ausgeprägten Aufgabenfelder in GU	95
Abbildung 5-20: Rangfolge der sehr stark ausgeprägten Aufgabenfelder in KMU im Jahr 2006	96
Abbildung 5-21: Rangfolge der sehr stark ausgeprägten Aufgabenfelder in GU im Jahr 2006	97
Abbildung 5-22: Ranking der Aufgabenfelder aus Sicht der Studierenden	99
Abbildung 5-23: Sehr relevante Persönlichkeitsmerkmale des Controllers in KMU und in GU	100
Abbildung 5-24: Nicht relevante Persönlichkeitsmerkmale in KMU	101
Abbildung 5-25: Nicht relevante Persönlichkeitsmerkmale in GU	102
Abbildung 5-26: Persönlichkeitsmerkmale	103
Abbildung 5-27: Persönlichkeitsmerkmale aus Sicht der Studierenden	104

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AFBG	Gesetz zur Förderung der beruflichen Aufstiegsfortbildung
AG	Aktiengesellschaft
BVBC	Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
CMA	Certified Management Accountant
d. h.	das heißt
ECTS	European Credit Transfer System
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GU	Großunternehmen
HGB	Handelsgesetzbuch
IAS	International Accounting Standards
ICV	Internationaler Controller Verein e.V.
i. d. R.	in der Regel
IFM	Institut für Managementlehre
IFRS	International Financial Reporting Standards
IHI	Internationales Hochschulinstitut
IMA	Institute of Management Accountants
inkl.	inklusive
insbes.	insbesondere
i. S.	im Sinne
IT	Informationstechnologie
KMU	kleine und mittlere Unternehmen

KuL	Kosten- und Leistungsrechnung
LMU	Ludwig-Maximilians-Universität
M. A.	Master of Arts
mind.	mindestens
M. Sc.	Master of Science
M&A	Merger and Aquisitions
MRI	Management Recruiters International
NPO	Non-Profit-Organisation
PT	Power Tools
PWC	PriceWaterhouseCoopers
RB	Robert Bosch
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
sog.	so genannte
SPSS	Superior Performing Software System
Tab	Tabelle
TBR	Technik des betrieblichen Rechnungswesens
u.a.	unter anderem
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
Vgl.	vergleiche
VWL	Volkswirtschaftslehre
WHU	wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung
z.B.	zum Beispiel
ZMG	Zentrum für Mittelstands- und Gründungsökonomie
z.T.	zum Teil

1 Einführung

Im deutschsprachigen Raum begannen die ersten Unternehmen in den 70er Jahren mit der Einführung des Controlling. In GU bereits institutionalisiert, steigt in jüngerer Zeit auch das Interesse und die Verbreitung in KMU. Trotz vieler Controlling-Studien wurde dem Berufsbild des Controllers (Controllershship) bisher eine noch vergleichsweise geringe empirische Aufmerksamkeit gewidmet. Das noch spezifischere Forschungsobjekt des Berufsbildes des Controllers in mittelständischen Unternehmen war zudem noch weniger Gegenstand von empirischen Erhebungen. Deshalb ist nur begrenzt statistisches Material aus der Praxis verfügbar, das einen genaueren Einblick in diesen Beruf liefern könnte.

Es wurde immer wieder die Frage gestellt, ob es denn einen nachweisbaren Zusammenhang zwischen Controlling und einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung gibt. Im Mai 2006 wurde eine breit angelegte Studie zum Stand des Controlling und zu wichtigen Perspektiven seiner Weiterentwicklung vorgelegt, die in enger Zusammenarbeit von Internationalem Controller Verein (ICV) und Wissenschaftlicher Hochschule für Unternehmensführung (WHU) – Otto Beisheim School of Management entstand. Dabei wurde ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen erfolgreichen Controllingbereichen und erfolgreich im Markt positionierten Unternehmen nachgewiesen. Controlling wird von den meisten erfolgreichen Controllingbereichen als „Rationalitätssicherung der Führung“ angesehen.¹ Damit soll ein „Gegengewicht zu intuitiven, mit unternehmerischem Fingerspitzengefühl getroffenen Entscheidungen“ (vgl. *Weber, 1998, S. 32*) gebildet werden. Außerdem zeigt die Studie, dass Controller heute durch ihre Nähe zur Unternehmensführung die Möglichkeit haben, nicht nur unterstützend zu wirken, sondern auch entscheidenden Einfluss auf das Management zu nehmen.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Studie

Die Problemstellung „Berufsbild des Controllers in deutschen mittelständischen Unternehmen“ stand bisher nicht im Fokus empirischer Forschung. Deshalb liegt nur wenig empirisches Material vor, das einen genaueren Einblick in den Beruf „Controller“ liefern kann.

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit der zentralen Frage, was das Berufsbild des Controllers in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland auszeichnet, wobei die Schaffung eines Berufsbildes kein einmaliger Prozess ist, sondern ein sich ständig wiederholender und innovierender Ablauf. Auf Grund der sich schnell verändernden Umweltbedingungen wechseln

¹ <http://www.controllerverein.com/index.php?id=130902> (4.10.08).

auch Art und Anforderungen der Tätigkeit selbst (vgl. Ruda/Pfeffer, 2002, S. 36). „Unter Berufsbild soll die systematische Übersicht und Darstellung aller spezifischen Merkmale eines bestimmten Berufes, insbesondere des Aufgabenfeldes, des Ausbildungsweges, seiner Anforderungen an den einzelnen und seiner Stellung im sozialen Gefüge verstanden werden“ (Thom/Brölingen, 1982, S. 8).

Wir nehmen eine auf empirischem Zahlenmaterial aufbauende Beschreibung des Berufsbildes durch Befragungen von Controllern aus der Praxis sowie von Studierenden aus der Hochschule über einen Zeitreihenvergleich der Jahre 2003 bis 2006 vor.

Die an diesen Ansatz geknüpften Erwartungen bestehen in:

- der Gewinnung von empirischem Zahlenmaterial,
- der Erstellung aktueller Informationen zur praxisnahen Gestaltung von Vorträgen und Vorlesungen zum Thema Controlling,
- der Orientierungshilfe sowohl für Personen, die sich zum Controller ausbilden oder fortbilden möchten (an Hochschulen oder anderen Bildungsinstituten) als auch für Berufseinsteiger zur Wahl des künftigen Arbeitgebers sowie
- der Bereitstellung von neuem empirischem Input zur weiteren wissenschaftlichen Diskussion.

Ohne konkrete Untersuchungsergebnisse vorwegzunehmen ist festzuhalten, dass im untersuchten Bereich noch ein erhebliches Verbesserungspotenzial identifiziert werden kann. Diese Arbeit kann damit als ein erstes „Abtasten von empirischen Phänomenen betrachtet werden“. Die Ergebnisse dieser Studie verstehen sich insofern als Bestandsaufnahme sowie als Orientierungshilfe für nachfolgende Untersuchungen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Dem Aufbau nach unterteilt sich die Arbeit – sieht man vom eröffnenden Kapitel eins „Einführung“ ab – in fünf Kapitel.

Eine Einführung in die Thematik und in die Zielsetzung der Studie findet sich in Kapitel eins. Das zweite Kapitel setzt sich mit einer Situationsbeschreibung des Controlling auseinander, in dem Ziele und Aufgaben, Konzeptionen und Systeme, Organisationen und Arten des Controlling diskutiert werden, um eine Ausgangsbasis für das dritte Kapitel zu bilden. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit einer Situationsbeschreibung des Controllers und erläutert damit auch Themen wie die Aus- und Weiterbildung zum Controller. Praktische Erfahrungsberichte zum Berufseinstieg ins Controlling, ehemaliger Absolventen der Mittelstandsökonomie am FH-Campus Zweibrücken, runden dieses Kapitel ab. Dem Untersuchungsobjekt und -design ist Kapitel vier gewidmet. Es werden die Vorgehensweise, der Stichprobenumfang sowie die Befragungs- und Auswertungsmethodik erläutert. Die empirischen Befunde der Studie finden in Kapitel

fünf eine detaillierte Darstellung. Angaben zum Unternehmen, zum Aufbau des Controlling, den Rollen und dem Image des Controllers sowie zur Relevanz der Aufgabenfelder und der Persönlichkeitsmerkmale des Controllers werden zusammenfassend dokumentiert. Im Schlusskapitel sechs wird eine Zusammenfassung mit perspektivischen Schlussfolgerungen vorgenommen.