

Schriften des Center for Controlling  
& Management (CCM)

Hrsg.: Jürgen Weber

46



Anton Preis

# **Controller-Anforderungsprofile**

Eine empirische Untersuchung



**GABLER**

**RESEARCH**

Anton Preis

## **Controller-Anforderungsprofile**

# GABLER RESEARCH

Schriften des Center for Controlling  
& Management (CCM)  
Band 46



Herausgegeben von  
Universitätsprofessor Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber  
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung im Bereich Controlling und Führung. Sie basiert auf einer akteursorientierten Sicht des Controlling, in der die Rationalitätssicherung der Führung einen für die Theorie und Praxis zentralen Stellenwert einnimmt.

Anton Preis

# **Controller-Anforderungsprofile**

Eine empirische Untersuchung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber



**RESEARCH**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, 2011

1. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Lektorat: Marta Grabowski | Stefanie Loyal

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2988-4

## Geleitwort

Die vorliegende Arbeit von Anton Preis betrifft ein Kerngebiet der Controllings- bezogenen Forschung, die in der Vergangenheit stark vernachlässigt wurde. Dies gilt sowohl für konzeptionelle Arbeiten wie für empirische Forschung. In beiden stand die Auseinandersetzung mit dem Begriff des Controllings und den von diesem genutzten Instrumenten im Vordergrund. Dies gilt nicht nur national, sondern auch international.

Ziel eines an meinem Lehrstuhl bzw. am Institut für Management und Controlling (IMC) formulierten Forschungsprogramms war und ist es, diesen Entwicklungsrückstand der auf Controller bezogenen Forschung deutlich zu verringern. Hierzu sind bereits diverse Dissertationen fertig gestellt worden (von Herzog 1998 bis Kempf 2010). In diesem Forschungsstrom ist auch die Arbeit von Preis zu verorten.

Den Ausgangspunkt der Arbeit bildet die Erkenntnis, dass innerhalb der auf Controller bezogenen Arbeiten bisher kaum wissenschaftlich belastbare Erkenntnis darüber besteht, welche Anforderungen Controller erfüllen sollten. Praktikerbezogene Publikationen und normative Beiträge dominieren das vorliegende Schrifttum. Weder ist hinreichend klar, woraus sich diese präzise ableiten sollten, noch besteht ausreichendes Wissen darüber, wie sich diese Anforderungen entwickelt haben und aktuell weiterentwickeln, sowie dahin gehend, ob es eine Kontextabhängigkeit für die Anforderungen gibt und welche Kontextfaktoren wie relevant sind. Angesichts der erheblichen Bedeutung des Faktors Personal innerhalb der Produktionsfunktion controllerbezogener Leistungen verwundert dieser Befund stark und liefert eine hinreichende Begründung für eine Schließung der erkannten Forschungslücke.

Um dies zu tun, wählt Preis einen empirischen Ansatz. Er legt dabei seine Erhebung qualitativ und explorativ aus. Dies ermöglicht einen sehr detailreichen Einblick in die Praxis unterschiedlicher Unternehmenskontexte. Hierauf können in der Folge großzahlige, confirmatorisch angelegte Arbeiten aufbauen. Das Buch liefert eine große Zahl wichtiger Erkenntnisse und ist deshalb sowohl an den Hochschulen als auch in der Praxis sehr zum Lesen empfohlen.

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

## Vorwort

Controller müssen in besonderem Maße ein breites Anforderungsprofil erfüllen. Die wesentlichen Bestandteile von Controller-Anforderungsprofilen sowie deren Treiber zu untersuchen, war Ziel der vorliegenden Dissertationsschrift. Ein solches Projekt kann jedoch nicht gelingen, ohne bedeutsame Unterstützer, denen ich im Folgenden meinen Dank aussprechen möchte.

Zunächst danke ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber. Die von ihm geprägte offene Forschungskultur am Institut für Management und Controlling hat sehr zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Ebenso danke ich für die engagierte Betreuung und die hilfreichen und nicht minder zielführenden Anregungen. Herrn Prof. Dr. Utz Schäffer danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens. Weiterhin danke ich meinen Unterstützern in den drei betrachteten Unternehmen, die es mir ermöglicht haben, wertvolle Einblicke in die dortigen Controller-Anforderungsprofile zu gewinnen.

Wie glücklich kann sich ein Mensch schätzen, wenn er einen Kollegen hat, der zugleich Freund ist: Lieber Heiko, ohne Dich wäre diese Arbeit in dieser Form nicht entstanden. Dafür und für die schöne, lustige und lehrreiche Zeit vor, während und nach unseren Vallendarer Tagen danke ich Dir von Herzen und rufe Dir ein „High five for that!“ zu. Darüber hinaus danke ich Dir, dass Du mich damals Anfang Dezember kurz vor meiner Südostasienreise angerufen hast.

Meinen Freunden und Kollegen vom IMC danke ich für die schöne und lehrreiche Zeit und ihre Unterstützung in jeder Hinsicht. Dies gilt besonders für meinen unersetzlichen Ratgeber Lukas Goretzki, für Christina Zecher, Susanne Zubler, Alexander Just, Erik Strauß, Franz Fischer, Beata Kobylarz-Winn, Evelyn Busch, Fotini Noutsia, Stephan Kramer, Andreas Linnenlücke, Christof Irle, Christian Krügerke, Sebastian Becker, Natalie Mayer, Andreas Veit und Elmar Wyszomirski. Fabian Kleinschmit, Keke Hiller und Stefanie Malz rufe ich ein fröhliches „ZfCM forever“ zu.

Ich danke den Menschen, denen ich freundschaftlich verbunden bin und die durch ihre Ideen, Anregungen und ihre Kenntnis des Lebens mir immer Stütze waren für diese Arbeit und alles Weitere, das da kommen möge. Dabei möchte ich besonders Jürgen Schulz, Dr. Wilhelm Schneider, Prof. Dr. Gabriele Goderbauer-Marchner, Ulla Wolf, Heidi Wolf, MdEP Albert Deß und Heidi Rackl danken.

Weiterhin danke ich meinen treuen Golfreunden, mit denen ich gemeinsam viele schöne Stunden um Pars und Schonbereiche gekämpft habe. Dabei erwähne ich besonders Max

Hollmayer, Dr. Monika Mages, András Csik, Jochen Utz und Andreas Bahke. Wie so üblich erfolgt der Start auch hier nach Handicap.

Ich danke der Hanns-Seidel-Stiftung. Ich war Promotionsstipendiat und mein Dissertationsprojekt wurde daher aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert, was die Promotionszeit sicherlich merklich verkürzt und um viele wertvolle Eindrücke aus der ideellen Förderung der Stiftung bereichert hat. Insbesondere danke ich dabei Prof. Hans-Peter Niedermeier, Dr. Rudolf Pfeifenrath und Carola Rechl für die stete Unterstützung und die wertvollen, dabei aber nicht minder unterhaltsamen Gespräche. Darüber hinaus danke ich Jeanette Schaberl für die guten Gespräche voller Lebensnähe und Anspruch. Stefanie Loyal vom Gabler-Verlag danke ich für das äußerst professionelle Lektorat und die damit verbundene hilfreiche Unterstützung.

Ich danke Bianca für ihre Liebe, ihre Geduld mit mir und ihre großen Opfer in schweren Zeiten. Das kann ich nicht hoch genug einschätzen, wird unvergessen bleiben und niemals vergeblich gewesen sein!

Schließlich danke ich meinen Eltern Anton und Maria Preis. Von wem sonst, wenn nicht von ihnen, habe ich gelernt, dass eigener Hände Arbeit etwas Ehrenhaftes ist und dass eine Stunde im Stall, auf dem Feld oder im Wald Kraft geben kann für viele Stunden geistiger Arbeit. Für das, was sie an mich weitergegeben haben und ihre vorbehaltlose Unterstützung in allem, was ich bisher getan habe, bin ich ihnen mein ganzes Leben lang dankbar. Ich danke darüber hinaus meinem Bruder Michael für die wunderbaren Jahre, die wir gemeinsam erleben, für den Zusammenhalt, den Spaß und die Freude an der Tatsache, dass ich ihm ein väterlicher Bruder sein durfte und immer noch sein darf. Dir lieber Papa, Dir, liebe Mama, und Dir, lieber Michael, ist diese Arbeit gewidmet.

Anton Preis

# Inhaltsübersicht

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangspunkt der Untersuchung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit .....	5
<b>2 Begriffliche Grundlagen</b> .....	<b>7</b>
2.1 Das Controllingverständnis der Arbeit .....	7
2.2 Der Controller und seine Aufgaben .....	9
2.3 Der Controllerbereich .....	13
2.4 Controller-Rollen .....	14
2.5 Das Anforderungsprofil .....	17
<b>3 Bestandsaufnahme der Forschung</b> .....	<b>20</b>
3.1 Erkenntnisbeiträge aus der Organisationsforschung.....	20
3.2 Erkenntnisbeiträge der Personalwirtschaftslehre .....	25
3.3 Erkenntnisbeiträge aus der psychologischen Berufseignungsdiagnostik .....	29
3.4 Zwischenfazit .....	31
3.5 Erkenntnisbeiträge der Controllingforschung .....	33
3.6 Verwendete Strukturierung für ein Controller-Anforderungsprofil .....	67
<b>4 Anknüpfungspunkte in der Theorie</b> .....	<b>69</b>
4.1 Situativer Ansatz .....	70
4.2 Rollentheorie.....	72
4.3 Kompatibilität der Theorien.....	79
<b>5 Methodische Konzeption</b> .....	<b>81</b>
5.1 Methodische Einordnung .....	81
5.2 Datenerhebung .....	89
5.3 Datenauswertung.....	98
5.4 Bewertung des methodischen Vorgehens .....	102

---

<b>6 Empirische Ergebnisse der Studie .....</b>	<b>107</b>
6.1 Kurzvorstellung der Einzelfälle .....	108
6.2 Controllershship in den Unternehmen .....	109
6.3 Wesentliche Anforderungen an Controller .....	140
6.4 Die Anforderungen an Controller im Kontext .....	192
6.5 Entwicklung der Anforderungen im Zeitablauf .....	218
<b>7 Kernergebnisse und theoretische Verortung .....</b>	<b>229</b>
7.1 Theoriebasierter Erklärungsrahmen .....	229
7.2 Weiterführende Überlegungen zu den Ergebnissen .....	233
7.3 Hypothesenbildung .....	242
<b>8 Zusammenfassung und Implikationen .....</b>	<b>261</b>
8.1 Wesentliche Ergebnisse .....	261
8.2 Wissenschaftliche Bewertung der Arbeit .....	267
8.3 Darstellung des weiteren Forschungsbedarfs .....	270
8.4 Implikationen für die Praxis .....	273
<b>Anhang .....</b>	<b>275</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>279</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangspunkt der Untersuchung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit .....	5
<b>2 Begriffliche Grundlagen</b> .....	<b>7</b>
2.1 Das Controllingverständnis der Arbeit .....	7
2.2 Der Controller und seine Aufgaben .....	9
2.3 Der Controllerbereich .....	13
2.4 Controller-Rollen .....	14
2.5 Das Anforderungsprofil .....	17
<b>3 Bestandsaufnahme der Forschung</b> .....	<b>20</b>
3.1 Erkenntnisbeiträge aus der Organisationsforschung .....	20
3.1.1 Aufgabenzuordnung .....	20
3.1.2 Aufgabenanalyse .....	22
3.1.3 Aufgabensynthese .....	22
3.1.4 Aufgabenverteilung und Stellenbildung .....	23
3.2 Erkenntnisbeiträge der Personalwirtschaftslehre .....	25
3.2.1 Gliederungen für Anforderungsprofile .....	25
3.2.1.1 Arbeitswissenschaftliche Schemata .....	26
3.2.1.2 Verhaltensorientierte Schemata .....	27
3.3 Erkenntnisbeiträge aus der psychologischen Berufseignungsdiagnostik .....	29
3.4 Zwischenfazit .....	31
3.5 Erkenntnisbeiträge der Controllingforschung .....	33
3.5.1 Konzeptionelle und normative Aussagen .....	33
3.5.2 Zwischenfazit .....	44
3.5.3 Forschungsergebnisse aus der Empirie .....	44

3.5.3.1	Analyse von Stellenanzeigen .....	44
3.5.3.2	Zwischenfazit .....	53
3.5.3.3	Großzahlig-empirische Erhebungen .....	54
3.5.3.4	Zwischenfazit .....	60
3.5.3.5	Qualitative Forschung .....	60
3.5.4	Internationale Management Accounting Forschung .....	61
3.5.5	Zusammenfassung und resultierender Forschungsbedarf .....	65
3.6	Verwendete Strukturierung für ein Controller-Anforderungsprofil .....	67
<b>4</b>	<b>Anknüpfungspunkte in der Theorie .....</b>	<b>69</b>
4.1	Situativer Ansatz .....	70
4.2	Rollentheorie .....	72
4.3	Kompatibilität der Theorien .....	79
<b>5</b>	<b>Methodische Konzeption .....</b>	<b>81</b>
5.1	Methodische Einordnung .....	81
5.1.1	Merkmale und Anwendungsvoraussetzungen fallstudienbasierter Forschung .....	81
5.1.2	Zwecke von Fallstudien .....	86
5.1.3	Einzelfallstudien versus Mehrfachfallstudien .....	87
5.2	Datenerhebung .....	89
5.2.1	Experteninterviews .....	89
5.2.2	Auswahl von Gesprächspartnern .....	91
5.2.3	Auswahl der Unternehmen .....	92
5.2.4	Interviewleitfaden .....	95
5.2.5	Erhebungsphase .....	98
5.3	Datenauswertung .....	98
5.3.1	Die Inhaltsanalyse .....	98
5.3.2	Kategoriensystem und Codierung .....	101
5.4	Bewertung des methodischen Vorgehens .....	102
5.4.1	Gütekriterien für Datenerhebung und -auswertung .....	102
5.4.2	Validität .....	103
5.4.3	Reliabilität .....	105
5.4.4	Zusammenfassung .....	106
<b>6</b>	<b>Empirische Ergebnisse der Studie .....</b>	<b>107</b>
6.1	Kurzvorstellung der Einzelfälle .....	108
6.1.1	Unternehmen A – Ein international führender Kunststoffhersteller .....	108
6.1.2	Unternehmen B – Ein internationaler Maschinen- und Anlagenbauer .....	108
6.1.3	Unternehmen C – Ein Unternehmen im Stahl- und Anlagenbau .....	109
6.2	Controllershship in den Unternehmen .....	109
6.2.1	Unternehmen A .....	109
6.2.1.1	Ausgangslage und Entwicklung .....	109
6.2.1.2	Aktueller Stand der Controllershship .....	113
6.2.1.3	Rolle der Controller .....	122
6.2.2	Unternehmen B .....	125
6.2.2.1	Ausgangslage und Entwicklung .....	125
6.2.2.2	Aktueller Stand der Controllershship .....	127
6.2.2.3	Rolle der Controller .....	131

6.2.3	Unternehmen C	133
6.2.3.1	Ausgangslage und Entwicklung	133
6.2.3.2	Aktueller Stand der Controllershship	135
6.2.3.3	Rolle der Controller	138
6.3	Wesentliche Anforderungen an Controller	140
6.3.1	Die Sicht der Controller	141
6.3.1.1	Fachlich-methodische Fähigkeiten	141
6.3.1.1.1	Zahlenverständnis	141
6.3.1.1.2	Externe Rechnungslegung	141
6.3.1.1.3	Kostenrechnung	144
6.3.1.1.4	Investitionsrechnung	145
6.3.1.1.5	Informationstechnologie	146
6.3.1.1.6	Fremdsprachen	149
6.3.1.1.7	Hochschulstudium	151
6.3.1.2	Geschäftskennntnis	153
6.3.1.3	Persönliche Fähigkeiten	159
6.3.1.3.1	Kommunikationsfähigkeit	159
6.3.1.3.2	Teamfähigkeit	160
6.3.1.3.3	Analytisches Denken	162
6.3.1.3.4	Standfestigkeit/Rückgrat	163
6.3.1.3.5	Neutralität	164
6.3.1.3.6	Leadership	167
6.3.1.3.7	Glaubwürdigkeit	168
6.3.1.3.8	Flexibilität	169
6.3.1.3.9	Selbstständigkeit	170
6.3.2	Die Sicht der Manager	170
6.3.2.1	Fachlich-methodische Fähigkeiten	171
6.3.2.1.1	Internes und externes Rechnungswesen	171
6.3.2.1.2	Investitionsrechnung	172
6.3.2.1.3	Informationstechnologie	173
6.3.2.1.4	Fremdsprachen	173
6.3.2.1.5	Interkulturelle Handlungskompetenz	174
6.3.2.1.6	Hochschulstudium	175
6.3.2.2	Geschäftskennntnis	176
6.3.2.3	Persönliche Fähigkeiten	177
6.3.2.3.1	Kommunikationsfähigkeit	179
6.3.2.3.2	Teamfähigkeit	180
6.3.2.3.3	Standfestigkeit/Rückgrat	181
6.3.2.3.4	Neutralität	182
6.3.2.3.5	Leadership	184
6.3.3	Die Sicht der Personalmanager	185
6.3.4	Zwischenfazit	190
6.4	Die Anforderungen an Controller im Kontext	192
6.4.1	Unternehmensindividueller Kontext	192
6.4.1.1	Unternehmen A	192
6.4.1.2	Unternehmen B	196
6.4.1.3	Unternehmen C	198
6.4.2	Unternehmensübergreifender Kontext	200
6.4.2.1	Interne Kontextfaktoren	200
6.4.2.1.1	Die organisatorische Positionierung der Controller	201

6.4.2.1.1.1	Der dezentrale Controller .....	201
6.4.2.1.1.2	Der Zentralcontroller .....	203
6.4.2.1.1.3	Der Zentralcontroller mit Führungsverantwortung .....	205
6.4.2.1.2	Fertigungsart .....	208
6.4.2.1.3	Internationalisierung des Unternehmens .....	208
6.4.2.1.4	Größe des Controllerbereichs .....	210
6.4.2.1.5	Komplexitätszuwachs .....	211
6.4.2.1.6	Interner Wettbewerbsdruck .....	212
6.4.2.2	Externe Kontextfaktoren .....	212
6.4.2.2.1	Wirtschaftlicher Druck .....	213
6.4.2.2.2	Wettbewerbsdruck .....	214
6.4.2.2.3	Innovationsorientierung .....	216
6.5	Entwicklung der Anforderungen im Zeitablauf .....	218
6.5.1	Fachlich-methodische Fähigkeiten .....	219
6.5.2	Geschäftskennntnis .....	221
6.5.3	Persönliche Fähigkeiten .....	222
6.5.4	Künftige Entwicklungen des Anforderungsprofils .....	223
<b>7</b>	<b>Kernergebnisse und theoretische Verortung .....</b>	<b>229</b>
7.1	Theoriebasierter Erklärungsrahmen .....	229
7.2	Weiterführende Überlegungen zu den Ergebnissen .....	233
7.2.1	Wechselwirkungen zwischen den Anforderungen .....	234
7.2.1.1	Zahlenverständnis und zahlennahe fachlich-methodische Anforderungen .....	234
7.2.1.2	Fremdsprachenkenntnis und interkulturelle Handlungskompetenz .....	234
7.2.1.3	Standfestigkeit/Rückgrat versus Flexibilität .....	235
7.2.1.4	Teamfähigkeit versus Selbstständigkeit .....	236
7.2.1.5	Teamfähigkeit versus Neutralität .....	237
7.2.1.6	Zusammenfassung .....	237
7.2.2	Anforderungen und ihre Erfüllbarkeit .....	238
7.3	Hypothesenbildung .....	242
7.3.1	Kontext .....	242
7.3.2	Perspektivenunterschiede .....	251
7.3.3	Dynamik .....	256
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung und Implikationen .....</b>	<b>261</b>
8.1	Wesentliche Ergebnisse .....	261
8.2	Wissenschaftliche Bewertung der Arbeit .....	267
8.2.1	Inhaltliche Bewertung .....	267
8.2.2	Methodische Bewertung .....	268
8.3	Darstellung des weiteren Forschungsbedarfs .....	270
8.3.1	Inhaltliche Hinsicht .....	270
8.3.2	Methodische Hinsicht .....	271
8.4	Implikationen für die Praxis .....	273
<b>Anhang .....</b>	<b>.....</b>	<b>275</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>.....</b>	<b>279</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit .....	6
Abbildung 2:	Die Aufgabenerfüllung .....	22
Abbildung 3:	Vorschläge für Obermerkmale von Anforderungen nach Genfer Schema und nach REFA-Schema .....	27
Abbildung 4:	Zusammenhang zwischen Aufgabe, Anforderungsprofil und Stelleninhaber und dessen Darstellung in Kapitel 3 .....	32
Abbildung 5:	Die hier vorab vorgenommene Gliederung des Controller- Anforderungsprofils .....	68
Abbildung 6:	Rollentheoretisches Modell .....	74
Abbildung 7:	Verschiedene Arten von Rollenkonflikten .....	76
Abbildung 8:	Sathes Adaption des Frameworks von Katz/Kahn .....	78
Abbildung 9:	Themenbereiche des Interviewleitfadens.....	96
Abbildung 10:	Zuordnung der Forschungsfragen 1 bis 3 zur Kapitelstruktur .....	107
Abbildung 11:	Der hier entwickelte theoriebasierte Erklärungsrahmen nimmt Bezug auf die Rollentheorie und den situativen Ansatz .....	229

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Konzeptionelle Literaturbeiträge zu Controller-Anforderungen .....	43
Tabelle 2:	Annäherungen an das Controller-Anforderungsprofil über Stellenanzeigenanalysen .....	53
Tabelle 3:	Großzahlig-empirische Studien zu Controller-Anforderungen .....	60
Tabelle 4:	Die relevante qualitative Studie zu Controller-Anforderungen .....	61
Tabelle 5:	Interviewpartner auf verschiedenen idealtypischen Ebenen in verschiedenen Funktionen .....	92
Tabelle 6:	Branchen und Größenkennzahlen der akquirierten Fälle sowie Aufteilung der Gesprächspartner .....	95
Tabelle 7:	Im Rahmen der empirischen Studie identifizierte zentrale Bestandteile eines Controller-Anforderungsprofils .....	191
Tabelle 8:	Aus der durchgeführten Studie gebildete Hypothesen .....	260

## Abkürzungsverzeichnis

AET	Arbeitswissenschaftliche Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse
AG	Aktiengesellschaft
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
Anm.	Anmerkung
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
DAX	Deutscher Aktienindex
DIN	Deutsches Institut für Normung
EBIT	earnings before interest and taxes
EBITDA	earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
EDV	elektronische Datenverarbeitung
ERP	Enterprise Resource Planning
et al.	et alii (lat. und andere)
engl.	englisch
EVA	Economic Value Added
f.	folgende
FAA	Fragebogen zur Arbeitsanalyse
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	fortfolgende

HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
IFRS	International Financial Reporting Standards
i.e.S.	im engeren Sinn
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
lat.	lateinisch
Mio.	Million
MIS	Management-Informationssystem
Mrd.	Milliarde
MS	Microsoft
Nr.	Nummer
o. A.	ohne Angabe
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. O.	ohne Ort
o. V.	ohne Verfasser
PAQ	Position Analysis Questionnaire
PC	Personalcomputer

---

REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung, 1924 gegründet als Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung
ReWe	Rechnungswesen
ROCE	Return on Capital Employed
S.	Seite
Sp.	Spalte
u. a.	unter anderem, und andere
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
usw.	und so weiter
VES	Verhaltenserwartungsskalen
vgl.	vergleiche
VOBS	Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen
Vol.	Volume
WHU	Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung
WP	Wirtschaftsprüfer
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einführung

## 1.1 Ausgangspunkt der Untersuchung

In hocharbeitsteiligen Volkswirtschaften ist Wissen die wichtigste Ressource geworden.<sup>1</sup> Entsprechend sind Wissen und Fähigkeiten<sup>2</sup> der Mitarbeiter entscheidende Wettbewerbsfaktoren und (über)lebenswichtig für die Unternehmen.<sup>3</sup> Diese stehen somit vor der permanenten Herausforderung, die Qualifikation ihrer Mitarbeiter zu erhalten, bedarfsgerecht auszubauen und – wo immer Defizite sind – unternehmensextern zu akquirieren.<sup>4</sup>

Wenn Ressourcen Gegenstand einer Betrachtung sind, stellt sich die Frage nach deren zielorientiertem und effizientem Einsatz: Mitarbeiter müssen im Rahmen der Stellenbesetzung ihren Qualifikationen entsprechend eingesetzt werden<sup>5</sup>, vorhandene Qualifikationen müssen im Zuge der Personalentwicklung gegebenenfalls ausgebaut werden.<sup>6</sup> Wo intern keine geeigneten Mitarbeiter für die Stellenbesetzung gefunden werden können, müssen im Rahmen des Recruitings neue Mitarbeiter gewonnen werden.<sup>7</sup> Dabei gilt es auch sicherzustellen, dass das Unternehmen mittel- und langfristig mit geeignetem Personal versorgt wird.<sup>8</sup>

Für all diese Aspekte müssen jedoch die Anforderungen an die Mitarbeiter bekannt sein. Die jeweils Verantwortlichen im Unternehmen müssen wissen, welches Wissen, welche persönlichen Fähigkeiten ein potenzieller Mitarbeiter in einem bestimmten Aufgabenbereich mitbringen muss. Je nachdem, wie einfach oder komplex die Aufgaben dieses Mitarbeiters sind, werden einfache oder komplexe Anforderungen erwartet.<sup>9</sup>

Die Aufgaben von Controllern gehören zu den verantwortungsvollsten und komplexesten im Unternehmen.<sup>10</sup> Controller entlasten, ergänzen und begrenzen das Management.<sup>11</sup> Erfolgreiche Controller wirken damit positiv auf den Unternehmenserfolg.<sup>12</sup> Zugleich unterliegen die Aufgaben der Controller, die sogenannte Controllershhip, steter Dynamik.<sup>13</sup> Aus der Kosten-

<sup>1</sup> Vgl. Thurow (1998), S. 201; Arthur (1996), S. 100; Gibbons et al. (1994), S. 57.

<sup>2</sup> Für den Wissensbegriff existiert in der Betriebswirtschaftslehre keine einheitliche Definition, vgl. Bodrow/Bergmann (2003), S. 35f. mit einer breiten Übersicht über die Wissensdefinition in der Betriebswirtschaftslehre. Im Rahmen eines handlungsorientierten Wissensbegriffs werden Fähigkeiten der Mitarbeiter im Sinne eines „know-how“ und im Unterschied zum Fakten- oder Tatsachenwissen im Sinne eines „know-that“ ebenfalls unter den Wissensbegriff subsumiert. Zum handlungsorientierten Wissensbegriff für die Betriebswirtschaftslehre vgl. Probst et al. (1997); North (1998), S. 41. Zur Unterscheidung Faktenwissen und Handlungswissen aus der Philosophie vgl. Ryle (1949), S. 25ff.; Ryle (1987), S. 26.

<sup>3</sup> Vgl. Dyer/Reeves (1995), S. 656ff.

<sup>4</sup> Vgl. zu Personal als Ressource u.a. Barney (1991), S. 99ff.; zu Erhalt und Ausbau der Mitarbeiterqualifikation als bedeutende Unternehmensaufgabe vgl. Drumm (2005), S. 9.

<sup>5</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 91.

<sup>6</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 406, S. 505.

<sup>7</sup> Zur Erfolgsrelevanz des Recruitings vgl. Breaugh/Starke (2000), S. 405ff.

<sup>8</sup> Vgl. Oechsler (2006), S. 162.

<sup>9</sup> Für die Definition des Begriffs „Anforderungsprofil“ vgl. Stock-Homburg (2008), S. 93 und Abschnitt 2.5.

<sup>10</sup> Vgl. Thrane (2007); vgl. zu den Herausforderungen des Controllings unter zunehmend komplexen Bedingungen Pietsch (2003), S. 44f.

<sup>11</sup> Vgl. Weber et al. (2001b); Weber/Schäffer (2006), S. 37ff.

<sup>12</sup> Vgl. Spillecke (2006), S. 135ff.; Weber (2008a), S. 70; Sill (2008), S. 117ff.

<sup>13</sup> Vgl. Thrane (2007); Yazdifar et al. (2008); Sulaiman/Mitchell (2005); Innes/Mitchell (1990); Weber/Kosmider (1991), S. 20; Steinle et al. (1998a).

rechnung kommend wurde dem Controller im Laufe der Jahrzehnte umfangreiche und vor allem thematisch breite Verantwortung übertragen. Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich entsprechend intensiv mit den Aufgaben der Controller auseinandergesetzt.<sup>14</sup>

Sucht man jedoch nach Anhaltspunkten für ein Anforderungsprofil für diese besonderen Mitarbeiter eines Unternehmens, so finden sich in der Literatur nur wenige Quellen, die sich detailliert und explizit mit dem benötigten Wissen und den Fähigkeiten von Controllern auseinandersetzen. In diesen Quellen dominieren lange Listen an Anforderungen, die jedoch nur eine oberflächliche Betrachtung liefern, nicht jedoch Anforderungsprofile spezifizieren oder gar aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Darüber hinaus wird die Frage, welche Controller unter welchen Umständen mit welchen Fähigkeiten besonders begabt sein sollten, nicht diskutiert. Vielmehr wird die Fülle von Anforderungen als eine „Anmaßung von Wissen und Können“<sup>15</sup> der Controller bezeichnet.

Defizite bestehen also in der Betrachtung des Anforderungsprofils von Controllern in dessen spezifischem, äußerst komplexem Umfeld: Dem Unternehmen, und innerhalb dessen auf verschiedenen organisatorischen Ebenen, aus Sicht von Controllern selbst, aus Sicht von deren Kunden, der Manager, und aus Sicht der Personalverantwortlichen, die schon von Berufs wegen mit Anforderungsprofilen von Mitarbeitern im Unternehmen betraut sind oder es sein sollten. Zugleich fehlt es an Aussagen zu Entwicklungen der Anforderungen im Zeitablauf und zu möglichen bedeutsamen Tendenzen für die Zukunft. Anknüpfend an diesen Defiziten lässt sich die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit darlegen, die im folgenden Abschnitt erläutert wird.

---

<sup>14</sup> Vgl. u.a. Weber (2008a), S. 53; Spatz (2008); Langenbach (2001), S. 24; Weber/Schäffer (1999a), S. 733; Ernst et al. (2007a), S. 48ff.; Brokemper/Horváth (2006), S. 159; Linder/Pätsch (2005), S. 226ff.; Weber et al. (2009), S. 50ff.

<sup>15</sup> Schneider (1994), S. 330; derselbe Autor kritisiert die zahlreichen Anforderungen an Controller in einem anderen Beitrag als „Selbstbeweihräucherung zum Supermann“, Schneider (1991), S. 765.

## 1.2 Zielsetzung

Grundlegendes Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung von Anforderungsprofilen an Controller. Es werden mögliche zentrale Komponenten eines Anforderungsprofils empirisch ermittelt, Gründe für diese zentralen Anforderungen diskutiert und aus der Perspektive verschiedener Akteure und in verschiedenen organisatorischen Ebenen mehrerer Unternehmen betrachtet. Ausgehend von diesen zentralen Komponenten eines Controller-Anforderungsprofils wird in einem nächsten Schritt untersucht, welche Anforderungen davon im konkreten Unternehmensumfeld schwerpunktmäßig gefragt sind und welche Gründe dafür verantwortlich sind. Daneben werden weitere mögliche Umstände betrachtet, unter deren Bedingung es zu besonderen Schwerpunktbildungen im Anforderungsprofil kommen kann. Darüber hinaus werden Entwicklungen und künftige Entwicklungsrichtungen in Bezug auf Controller-Anforderungsprofile aufgezeigt. So soll schlussendlich ein detaillierteres Bild dieser Anforderungsprofile in der Unternehmensrealität gezeichnet werden, als es von Seiten der Controllingforschung derzeit vorgenommen wird. Die beschriebene Fragestellung soll im Zuge einer qualitativen empirischen Untersuchung umfassend analysiert werden. Dazu werden drei Fallstudien in Industrieunternehmen mittels Interviews erhoben und ausgewertet. Die Gesprächspartner sind auf verschiedenen organisatorischen Ebenen des Unternehmens zu finden. Neben Controllern werden Manager und Personalmanager befragt. Es folgt eine theoriebasierte Erklärung der Ergebnisse und davon ausgehend werden weiterführende Überlegungen erläutert. Weiterhin werden mögliche Hypothesen zu kontextabhängigen Anforderungen an Controller und deren möglichen Entwicklungen aufgestellt, die im Rahmen einer konfirmatorischen Untersuchung überprüft werden könnten. Auch hier wird wiederum auf die Theorie Bezug genommen. Zugleich werden aus den Ergebnissen Handlungsimplicationen für die Praxis abgeleitet.

Aus der Zielsetzung der Arbeit lassen sich konkrete Forschungsfragen formulieren, die nachfolgend erläutert werden:

Die Anforderungen an Controller werden in der Literatur sehr allgemein und oberflächlich betrachtet. Auf der einen Seite werden in normativen Quellen zahlreiche Anforderungen an Controller aufgezählt, ohne Prioritäten zu setzen und wesentliche Anforderungen zu identifizieren. Andererseits werden in manchen empirischen Quellen zwar Prioritäten erkennbar, jedoch nicht die dahinter liegenden Gründe, warum bestimmte Anforderungen an Controller zentral sind. Daher gilt es einerseits, für die Controllertätigkeit wesentliche Anforderungen empirisch zu identifizieren, zugleich aber die Gründe dafür näher zu betrachten. Daher lautet die erste Forschungsfrage:

F1: Welche Anforderungen an Controller sind wesentlich für deren Aufgabenwahrnehmung im Unternehmen, wie sollten diese Anforderungen ausgestaltet sein und welche Gründe sind dafür verantwortlich?

Die Anforderungen an Controller werden zwar in der Literatur adressiert, jedoch werden die Umstände außer Acht gelassen, unter denen sich bestimmte Schwerpunktsetzungen beim Anforderungsprofil ergeben. Ausgehend von der Identifizierung wesentlicher Inhalte eines Controller-Anforderungsprofils lautet daher die zweite Forschungsfrage dieser Untersuchung wie folgt:

F2a: Welche Faktoren beeinflussen das Anforderungsprofil von Controllern?

F2b: Welche Schwerpunkte in den Anforderungen ergeben sich auf Grund dieser Einflussfaktoren?

Unternehmen unterliegen einer stetigen Veränderung durch innere und äußere Einflüsse. Daher würde es zu kurz greifen, nur eine Momentaufnahme der Controller-Anforderungen zu erforschen. Entsprechend ist eine dynamische Betrachtung notwendig. Daher lautet die dritte Forschungsfrage:

F3: Wie haben sich die Anforderungen an Controller im Zeitablauf entwickelt und welche künftigen Entwicklungen sind zu erwarten?

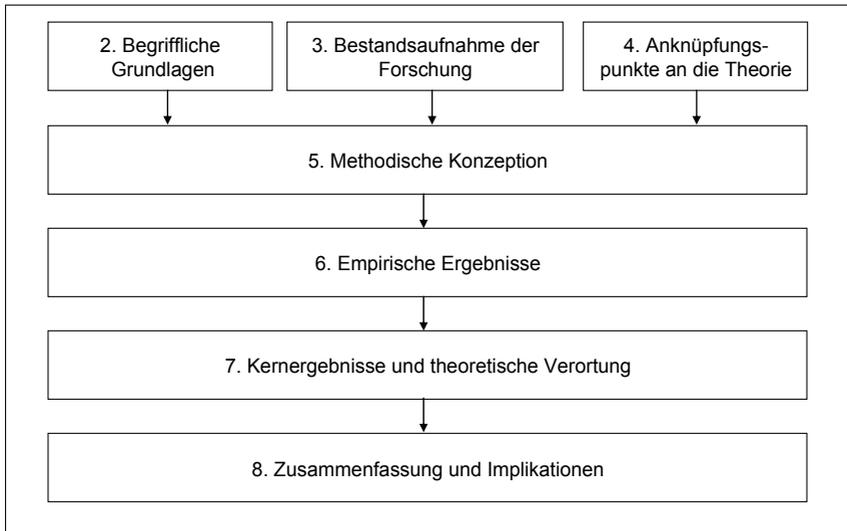
Darüber hinaus werden empirische Betrachtungen zu Controller-Anforderungen in der Literatur kaum anhand von Theorie erklärt. Häufig brechen die relevanten Arbeiten nach der Darstellung der empirischen Ergebnisse ab und versäumen es, die gewonnenen Inhalte in einen theoretischen Rahmen einzuordnen. Daher lautet die vierte Forschungsfrage:

F4: Wie lassen sich die Ergebnisse theoretisch erklären?

Im nun folgenden Abschnitt wird der Aufbau der vorliegenden Arbeit, die die Beantwortung der eben gestellten Forschungsfragen zum Ziel hat, näher erläutert.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in acht Kapitel. Im Anschluss an dieses Kapitel werden in *Kapitel 2* die Grundlagen der Untersuchung dargelegt. Hierzu wird zuerst das der Arbeit zu Grunde liegende Controllingverständnis skizziert sowie begriffliche Grundlagen dargestellt. Danach setzt sich als umfangreicherer Abschnitt das *Kapitel 3* mit dem aktuellen Forschungsstand mit Relevanz zum Thema Controller-Anforderungsprofile auseinander. Dabei wird insbesondere auf die Controllingforschung eingegangen. Daneben stellen Betrachtungen aus der Organisationslehre den Bezug zwischen dem Anforderungsprofil einerseits und der Organisation andererseits her. Zudem geben Forschungsinhalte aus der Personalwirtschaftslehre und der Berufseignungsdiagnostik Anregungen für eine sinnhafte Gliederung eines Anforderungsprofils für Controller. In *Kapitel 4* werden Anknüpfungspunkte an die Theorie in Bezug auf das Forschungsvorgehen dargelegt. *Kapitel 5* widmet sich forschungsmethodischen Gesichtspunkten und setzt den Gang der empirischen Untersuchung auseinander. Das umfangreiche *Kapitel 6* stellt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zu der Fragestellung dieser Arbeit dar. In *Kapitel 7* werden die Ergebnisse anhand eines theoriebasierten Rahmens erklärt, davon ausgehend weiterführende Überlegungen angeführt und schließlich kontextbezogene Ergebnisse zur Hypothesenbildung herangezogen, um Ausgangspunkte für mögliche nachfolgende empirische Studien auf dem Gebiet der Controller-Anforderungsprofile zu schaffen. Zudem werden, ausgehend von der Empirie, denkbare Gestaltungshinweise für die Unternehmenspraxis geliefert. *Kapitel 8* beinhaltet eine Schlussbetrachtung, zeigt Grenzen der Untersuchung auf und skizziert weiteren Forschungsbedarf. **Abbildung 1** zeigt die eben erläuterte Struktur der Arbeit nochmals auf. Der nun folgende Abschnitt widmet sich den für diese Arbeit wichtigen begrifflichen Grundlagen.



**Abbildung 1: Aufbau der Arbeit**

## 2 Begriffliche Grundlagen

In diesem Kapitel werden zunächst wesentliche begriffliche Grundlagen beschrieben, die für das Verständnis weiterer Inhalte dieser Arbeit bedeutsam sind, und deren Begriffsverständnis festgelegt. Dies sind insbesondere das Controllingverständnis der Arbeit (2.1) mit einer Erläuterung der Aufgaben von Controllern (2.2), der Begriff des Controllerbereichs (2.3), Rollenbilder von Controllern (2.4) und schließlich der Begriff des Anforderungsprofils (2.5).

### 2.1 Das Controllingverständnis der Arbeit

Obwohl mehrere Jahrzehnte auf dem Gebiet des Controllings geforscht wurde, existiert bislang keine einheitliche Verwendung für den Terminus „Controlling“<sup>16</sup>, vielmehr gilt Controlling nach wie vor als ein „schillernder Begriff“, wie KÜPPER/WEBER/ZÜND<sup>17</sup> und SCHNEIDER<sup>18</sup> feststellen.<sup>19</sup> Es wurden zwar Versuche unternommen, bestehende Definitionen zu ordnen<sup>20</sup>, jedoch steht ein Controllingbegriff, der in der gesamten Controlling-Community<sup>21</sup> gleichermaßen Anklang findet, nach wie vor nicht zur Verfügung. Entsprechend ist in diesem Zusammenhang häufig von einem „Definitionswirrwarr“<sup>22</sup> oder einem „Controlling-Dschungel“<sup>23</sup> die Rede. Etymologisch handelt es sich beim Begriff des Controllings um einen Germanismus bzw. Scheinanglizismus. Die im internationalen Kontext verwendeten Bezeichnungen „managerial accounting“, „management accounting“ oder „management control“ kommen dem Begriff des „deutschen“ Controllings sehr nahe, sind aber nicht gänzlich deckungsgleich.<sup>24</sup>

Da in dieser Arbeit Begriffs- und Abgrenzungsdiskussionen nicht im Vordergrund stehen, wird die Begrifflichkeit, wie sie in dieser Arbeit Verwendung findet, nach WEBER/SCHÄFFER definiert:

Controlling bezeichnet demnach „eine spezielle Führungs- oder Managementfunktion, die von unterschiedlichen Aufgabenträgern – darunter auch, aber nicht nur von Controllern – vollzogen wird.“<sup>25</sup> Unter einem Controller versteht man demnach einen Stelleninhaber, der

---

<sup>16</sup> Vgl. David (2005), S. 12.

<sup>17</sup> Küpper et al. (1990), S. 282. Die Auffassung vom „schillernden Begriff“ wird von anderen Autoren nach wie vor geteilt, vgl. hierzu unter anderem Exner (2003), S. 42; Binder (2006), S. 13; Rausch (2008), S. 11.

<sup>18</sup> Schneider (1991), S. 765.

<sup>19</sup> Die Controllingforschung setzte sich teilweise (zu) intensiv mit Abgrenzung des Controllings und Begrifflichkeiten auseinander, vgl. hierbei das Zitat von KIESER: „Wie viel mehr Zeit für richtige Forschung hätten die Controlling-Kollegen, wenn sie sich nicht mehr so intensiv mit ihrer Identität beschäftigen würden.“, Kieser (2003), S. 25.

<sup>20</sup> Vgl. Amshoff (1993), S. 117ff.

<sup>21</sup> Zum Begriff der Controlling-Community vgl. Weber/Hirsch (2002), S. 1; Weber et al. (2001a), S. 90.

<sup>22</sup> Weber (2004), S. 22.

<sup>23</sup> Amshoff (1993), S. 1.

<sup>24</sup> Mussning (1996); zur etymologischen Entwicklung des Controllings vgl. u.a. Jackson (1949), S. 5; Hoffmann (1968), S. 2181; Haase (1980), S. 313-314; Matschke/Kolf (1980), S. 601; Bramsemann (1987), S. 42; Küpper (2005), S. 6.

<sup>25</sup> Weber/Schäffer (2008), S. 1.

für Manager ein bestimmtes Set an Aufgaben erbringt, darunter etwa die Bereitstellung von Kosteninformationen, Übernahme der Ergebniskontrolle und vieles mehr.<sup>26</sup>

In Anlehnung an WEBER/SCHÄFFER<sup>27</sup> lassen sich die bisherigen Ansätze, die in der Controllingliteratur zu finden sind, in vier Controllingkonzeptionen einteilen:<sup>28</sup> das Controlling als Informationsversorgungsfunktion, das Controlling als Planung und Kontrolle, das Controlling als Koordination und das Controlling als Rationalitätssicherung der Führung.

In frühen Publikationen wurde zunächst die Informationsversorgungsfunktion hervorgehoben.<sup>29</sup> Ausgehend vom betrieblichen Rechnungswesen ist es Aufgabe der Controller, dem Management adäquat aufbereitete und führungsrelevante Informationen bereitzustellen.<sup>30</sup>

Die zweite Gruppe früher Ansätze sieht das Controlling als spezielle Form der Unternehmensführung an, die die konsequente Zielausrichtung und die erfolgszielbezogene Steuerung des Unternehmens sicherstellen soll.<sup>31</sup> Gemäß einer regelkreisorientierten Sicht werden Ziele fixiert, Pläne zur Umsetzung erarbeitet und die Zielerreichung kontrolliert sowie Anpassungen durch Feedforward- und Feedback-Schleifen vorgenommen.<sup>32</sup> Dabei obliegt es dem Controlling, die erfolgsorientierte Planung mit der Kontrolle systematisch zu verknüpfen, Pläne und Vorgaben dazu zu entwickeln und die nachgelagerte Kontrolle vorzunehmen.<sup>33</sup> Die dritte Controllingkonzeption stellt die Koordinationsfunktion des Controllings heraus.<sup>34</sup> Demnach bezieht sich das Controlling auf die Sekundärorganisation, die von der originären Funktion der Koordination der Leistungssysteme<sup>35</sup> – einer Aufgabe des Managements – abgegrenzt wird.<sup>36</sup> Dabei reduziert das Controlling die Diskrepanz zwischen dem Informationsangebot des Informationsversorgungssystems und dem Informationsbedarf des Planungs- und Kontrollsystems.<sup>37</sup> Die Koordinationsfunktion auf das Controlling lässt sich in zwei Arten unterteilen, nämlich die planungs- und kontrollsystemorientierte nach HORVÁTH und die führungs-systemorientierte nach KÜPPER.<sup>38</sup> Letzterer dehnt die Koordinationsfunktion des Controllings aus auf

<sup>26</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2008), S. 1. Empirische Untersuchungen aus dem deutsch- und englischsprachigen Raum bestätigen die bekannte Feststellung von ANTHONY: „In practice, people with the title controller have functions that are, at one extreme little more than bookkeeping, at the other extreme, de facto general management.“, Anthony (1965), S. 28.

<sup>27</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2006), S. 18ff.

<sup>28</sup> Eine Controllingkonzeption beinhaltet Aussagen über die funktionale Abgrenzung, die institutionale Gestaltung sowie die instrumentelle Unterstützung des Controllings vor dem Hintergrund der aus dem übergeordneten Unternehmenszweck abgeleiteten Zwecke des Controllings, vgl. Schweitzer/Friedl (1992), S. 142f.; Eschenbach/Niedermayr (1996); Pietsch/Scherm (2000), S. 396.

<sup>29</sup> Vgl. Hoffmann (1972), S. 85; Heigl (1978), S. 2.

<sup>30</sup> Vgl. Müller (1974); Link (1982); Reichmann (1990); Müller (1974), S. 686f.; Heigl (1978), S. 2.

<sup>31</sup> Vgl. Krüger (1979); Mann (1973); Siegart (1986); Hahn (1987); Weber/Schäffer (2006), S. 19.

<sup>32</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2008), S. 23; Dworak (1973), S. 19; Günther/Breiter (2007), S. 7.

<sup>33</sup> Weber/Schäffer (2006), S. 19; Krüger (1979), S. 160ff.; Zilahi-Sabó (1975), S. 77; Asser (1974), S. 628..

<sup>34</sup> Vgl. Horváth (1978), S. 202

<sup>35</sup> Hier spricht man von der sog. „Primärkoordination“, vgl. Horváth (2006), S. 110.

<sup>36</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 110.

<sup>37</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 327f.

<sup>38</sup> Vgl. Küpper (1987), S. 96.

alle Subsysteme des Führungssystems, dabei insbesondere das Organisations- und Personalführungssystem.<sup>39</sup>

Die vierte verbreitete Controllingkonzeption der Rationalitätssicherung der Führung stammt von WEBER/SCHÄFFER<sup>40</sup> und erlaubt die Integration aller drei zuvor genannten Konzeptionen. Zudem erweitert diese Sicht den Kreis potenzieller Träger der Controllingfunktion. Die Hauptfunktion des Controllings liegt gemäß WEBER/SCHÄFFER in der Sicherstellung der Rationalität der Führung.<sup>41</sup>

Nachdem nun auf Grund der durchaus schillernden Termini genauer auf das Controlling eingegangen wurde, widmet sich der nun folgende Abschnitt den Controllern, an die die Anforderungen, die in dieser Arbeit zu untersuchen sind, gestellt werden und deren Aufgaben, die sie in der Organisation wahrnehmen.

## 2.2 Der Controller und seine Aufgaben

Das Aufgabenbündel, das Controller im Unternehmen wahrnehmen und/oder an diese übertragen wird, wird in der Literatur als Controllership bezeichnet.<sup>42</sup> Im Gegensatz zu den USA hat sich in Deutschland keine stets und gleichermaßen verwendete Unterscheidung zwischen Controlling (funktionale Perspektive) und Controllership (institutionale Perspektive) durchgesetzt.<sup>43</sup> Ausgehend von der Literatur, die die Aufgaben der Controller meist in funktionaler Hinsicht ordnet, lässt sich die Controllership entlang der eben beschriebenen Controllingkonzeptionen strukturieren.<sup>44</sup>

Im Rahmen der Informationsversorgungsaufgaben übernehmen die Controller die Informationsbeschaffung, -aufbereitung und die Bereitstellung der Informationen. Zur Informationsbe-

<sup>39</sup> Vgl. Küpper (1987), S. 99. Zur Kritik an den genannten Ansätzen vgl. Schildbach (1992), S. 24; Schneider (1991), S. 765ff.; Weber/Schäffer (1999d), S. 3ff.

<sup>40</sup> Vgl. Weber/Schäffer (1998c); Weber/Schäffer (1998b); Weber/Schäffer (1999a); Weber/Schäffer (1999b); Weber et al. (2001b).

<sup>41</sup> Rationalität wird dabei als Zweckrationalität verstanden, die sich anhand einer effektiven Mittelverwendung bei gegebenen Zwecken darstellen lässt; vgl. Weber et al. (2001b), S. 26; zum Begriff der Rationalität vgl. Weber et al. (1999); Weber (2000). Dabei wird rationales Verhalten anhand einer Art Soll-Fähigkeit gemessen, die durch eine Mehrheit der Handlungsträger begründbar ist, beispielsweise aus den Erfahrungen der Märkte, begründbar durch die Wissenschaft oder durch einschlägige Gruppen von Fachleuten. Treten Abweichungen vom Soll auf, so liegt ein sogenanntes Rationalitätsdefizit vor; vgl. Florissen (2005), S. 54f.; Müller (2008), S. 24ff.; Paefgen (2008), S. 49ff. Solche Defizite können sowohl in mangelndem Können der Akteure (Könnensdefizite) als auch in mangelndem Wollen (Wollensdefizite) ihren Ursprung haben. Dem Controlling obliegt es nun, diese Rationalitätsdefizite zu reduzieren; vgl. Friedl (2003), S. 176; Weber/Schäffer (1999b), S. 205. Dies kann geschehen, indem Handlungen vollzogen werden, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Realisierung der Führungshandlungen der antizipierten Zweck-Mittel-Beziehung entspricht; vgl. Weber et al. (2000b), S. 3.

<sup>42</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2008), S. 1; Bauer (2002), S. 1; REICHMANN und KÜPPER definieren den Begriff der Controllership nicht explizit, vgl. Roso et al. (2005), S. 76; HAHN/HUNGENBERG und HORVÁTH sehen die Controllership als Synonym für Controlling im funktionalen Sinne und damit abweichend von der hier vertretenen Auffassung, vgl. Hahn/Hungenberg (2001), S. 265; Horváth (2001), S. 27f.

<sup>43</sup> Vgl. Binder (2006), S. 14.

<sup>44</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 518ff. und zur Ableitung und empirischen Überprüfung der Controllership aus den Controllingkonzeptionen ausführlich Spatz (2008), S. 69ff.

schaffung erheben und analysieren die Controller den Informationsbedarf des Managements.<sup>45</sup> Daneben muss der Informationsstand des Managements ermittelt werden, so dass die Controller eine Informationslücke feststellen können aus dem Abgleich zwischen Informationsbedarf und -stand. Anhand dieser Lücke werden die Informationsquellen bestimmt.<sup>46</sup> Bei der Informationsaufbereitung werden die schon vorhandenen oder beschafften Informationen zu neuen benötigten Informationen verarbeitet. Dabei werden diese auf ihre Bedarfsgerechtigkeit hin überprüft. Je nach Adressat werden die Informationen unterschiedlich selektiert und in anderer Verdichtung dargestellt.<sup>47</sup> Schließlich werden sie im Prozess der Informationsversorgung den Informationsadressaten zur Verfügung gestellt. Dabei wird wiederum explizit berücksichtigt, welche Art der Informationsvermittlung durch die Informationsempfänger gewünscht wird.<sup>48</sup>

Im Rahmen der Planungs- und Kontrollaufgaben obliegt den Controllern die systematische Verknüpfung von Planung und Kontrolle, d.h., es soll sichergestellt werden, dass abstrakte Ziele in kontrollierbare Maßnahmen überführt werden. Somit schaffen die Controller die Basis für die Messbarkeit von Zielerreichung.<sup>49</sup> Die Controller unterstützen das Management bei der Vorgabe von Zielen und der Bewertung möglicher Handlungsalternativen.<sup>50</sup> Dabei überprüfen die Controller die Handlungsalternativen im Hinblick auf Ressourceneinsatz und Kapazitätsbindung sowie Zielkonformität.<sup>51</sup> Nachdem die Wahl der Handlungsalternative zur Zielerreichung feststeht, müssen konkrete Maßnahmen festgelegt werden, die die Handlungsalternative umsetzen helfen.<sup>52</sup> Hierbei unterstützen die Controller die Umsetzung strategischer Ziele in operative Maßnahmen. Konkret heißt dies, dass die Controller die Maßnahmeneignung für die einzelnen Unternehmensbereiche bei Top-Down-Planung oder Bottom-up-Planung überprüfen.<sup>53</sup> Daran anschließend unterstützen die Controller die Ressourcenverteilung bei der Budgetierung.<sup>54</sup> Schließlich obliegt es den Controllern, die Motivation der Ausführenden zu untersuchen, indem für zielfördernde Anreize gesorgt wird.<sup>55</sup>

Im Rahmen des Kontrollprozesses liefern die Controller im Rahmen von Rückkopplungen Erkenntnisse aus der Ursachenanalyse von Soll-Ist-Abweichungen der Zielerreichung an das Management.<sup>56</sup> Darüber hinaus werden den umsetzenden Unternehmensbereichen Gegen-

---

<sup>45</sup> Vgl. Amshoff (1993), S. 272.

<sup>46</sup> Vgl. Amshoff (1993), S. 272.

<sup>47</sup> Vgl. Amshoff (1993), S. 273.

<sup>48</sup> Vgl. Amshoff (1993), S. 274.

<sup>49</sup> Vgl. Weber (2004), S. 97; Kraft (2008), S. 36; Lachnit/Müller (2006), S. 238.

<sup>50</sup> Vgl. Bauer (2002), S. 112; bei den Planungsaufgaben liegt der Schwerpunkt der Controller im operativen Bereich, d.h., die kurz- und mittelfristige Planung wird als bedeutsame Controllertätigkeit gesehen, nicht jedoch die strategische Planung; vgl. Hahn (1987), S. 6f.; Krüger (1979), S. 163; Asser (1974), S. 628.

<sup>51</sup> Vgl. Amshoff (1993), S. 251; Asser (1974), S. 629.

<sup>52</sup> Vgl. Bauer (2002), S. 112.

<sup>53</sup> Vgl. Rothe (2007), S. 44f.

<sup>54</sup> Vgl. zu Budgetierung ausführlich Weber/Linder (2008); vgl. auch Friedinger (2008), S. 65f.; Zyder (2007), S. 9ff.

<sup>55</sup> Vgl. Bauer (2002), S. 113; Koch (1980), S. 19.

<sup>56</sup> Nach SCHÄFFER können bei der Kontrolle anhand des Umfangs der auszuführenden Kontrollaufgaben drei Kontrollverständnisse unterschieden werden: Demnach ist der erste, am engsten gefasste Kontrollbegriff die

maßnahmen durch die Controller vorgeschlagen. Hieraus erfolgt organisationales Lernen<sup>57</sup> über die Prämisseneignung bei der Zielbildung, die Wahl der Handlungsalternativen und den Grad der Zielerreichung durch die gewählten Maßnahmen.<sup>58</sup> Daneben obliegt es den Controllern, auf Basis ihrer Kontrollen Vorschläge zur planmäßigeren Umsetzung zukünftiger Ziele zu entwickeln.<sup>59</sup>

Ausgehend von der Controllingkonzeption der Koordination bestehen die Aufgaben des Controllings in der Abstimmung innerhalb sowie zwischen den Unternehmens-Subsystemen. Die Koordinationsaufgabe nach HORVÁTH umfasst die Führungsteilsysteme der Informationsversorgung, der Planung und der Kontrolle.<sup>60</sup> Die Controller übernehmen im Rahmen der Koordination innerhalb des Informationsversorgungssystems die Abstimmung des internen und externen Rechnungswesens. Bei der Koordination innerhalb des Planungssystems obliegt es den Controllern, die Planungsebenen miteinander zu verknüpfen und die Budgets auf die Ziele abzugleichen. Die Abstimmungstätigkeit innerhalb des Kontrollsystems bezieht sich auf die soeben beschriebenen verschiedenen Kontrollformen.<sup>61</sup> Die führungsteilsystemübergreifenden Koordinationsaufgaben umfassen den Abgleich des Informationsbedarfs des Planungs- und Kontrollsystems mit dem Informationsangebot des Informationssystems sowie den Abgleich des Planungs- und Kontrollsystems.<sup>62</sup>

Die Koordinationsaufgaben nach KÜPPER beziehen sich neben den von Horváth betrachteten drei Führungsteilsystemen zusätzlich auf das Organisations- und das Personalführungssystem.<sup>63</sup> Diese beiden Systeme werden gemäß KÜPPER in die Koordination durch die Controller mit einbezogen. Organisationssystembezogen obliegt es den Controllern, Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens abzustimmen, da diese über zahlreiche Beziehungen untereinander verfügen. Die Koordination innerhalb des Personalführungssystems bezieht sich auf die Abstimmung der Führungsgrundsätze mit den Anreizsystemen.<sup>64</sup>

Ausgehend von der Controllingkonzeption der Rationalitätssicherung der Führung nach WEBER/SCHÄFFER<sup>65</sup> besteht eine weitere Möglichkeit, die Controllershship zu strukturieren, indem sie in Abhängigkeit von Rationalitätsdefiziten unterteilt wird. Demnach lassen sich die Con-

---

Gegenüberstellung von Werten mit Feststellung einer möglichen Abweichung. Das zweite Verständnis schließt neben einer Gegenüberstellung auch Abweichungsanalysen mit ein. Das dritte Kontrollverständnis schließlich umfasst ausgehend von Abweichung und Abweichungsanalyse auch die Ableitung von Anpassungsmaßnahmen, vgl. Schäffer (2001a), S. 13ff.

<sup>57</sup> Vgl. zu organisationalem Lernen allgemein Probst/Büchel (1998), S. 17ff.; Sander (2004), S. 767ff.; Bea/Haas (2005), S. 422f.; Scherm/Pietsch (2007), S. 277.

<sup>58</sup> Vgl. Bauer (2002), S. 113 u. 195f.

<sup>59</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 189.

<sup>60</sup> Vgl. Horváth (1978), S. 202.

<sup>61</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 110, 182ff.; Weber/Schäffer (2006), S. 22; Küpper (2005), S. 37f.

<sup>62</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2006), S. 22; Küpper (2005), S. 38; Friedl (2003), S. 159ff.

<sup>63</sup> Vgl. Küpper (1987), S. 99.

<sup>64</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 39; Küpper (1987), S. 100; Legenhausen (1998), S. 13; Stoffel (1995), S. 72; Liedtke (1991), S. 16.

<sup>65</sup> Vgl. Weber/Schäffer (1998c); Weber/Schäffer (1998b); Weber/Schäffer (1999a); Weber/Schäffer (1999b); Weber et al. (2001b).