

2 Controller, Controlleraufgaben und Controllingorganisation

Wissenswertes Fakten zu den Controllern

Beginnen wir die Wiedergabe der Erhebungsergebnisse mit Fakten zu den Controllern selbst. Controller prägen das Controlling in den Unternehmen, sie sind Garanten des Erfolgs ebenso wie Grund mangelnder Akzeptanz und Performance. Was lässt sich also über »den typischen Controller« aussagen?

Die erste Information betrifft das Alter. Die Hauptgruppe der Controller ist zwischen 30 und 40 Jahren alt (45 %), darauf folgen Controller in der »Altersklasse« von 40 bis 50 Jahren (36 %). Controller über 50 Jahre sind mit 11 % ähnlich selten wie Controller unter 30 Jahre (8 %). Fragt man danach, ob das Alter einen Einfluss auf die grundsätzliche Einstellung zu dem Job beziehungsweise der Rolle der Controller ausübt, so lassen sich aus den Antworten kaum Unterschiede ableiten; von einem »Generationenwechsel« kann damit keinesfalls die Rede sein.

Spannender als das Alter erscheint der Ausbildungsstand der Controller. Er lässt sich mit »hoch qualifiziert« kennzeichnen. Fast drei Viertel der Controller besitzt das Abitur, nur gut zehn Prozent haben ihre Schulbildung mit einem

Haupt- oder Realschulabschluss beendet. Der Großteil der Controller (72 %) hat ein Fachhochschul- oder Universitätsstudium absolviert; etwas mehr als zehn Prozent verfügen über ein vergleichbares Diplom einer Berufsakademie. Das hohe akademische Ausbildungsniveau zeigt sich schließlich auch in einer Promotionsquote von fast sieben Prozent.

Fragt man danach, wo die Controller ihre spezifischen, auf das Controlling bezogenen Fähigkeiten erworben haben, so findet sich ein breites Spektrum von Wissensquellen. Die wichtigste liegt in der Ausübung des Berufs selbst; zwei Drittel der befragten Controller gaben ein solches »Training on the job« als für sie zutreffend an. Am zweithäufigsten (44 %) wurde eine entsprechende Spezialisierung im Studium genannt – allein an deutschsprachigen Universitäten gibt es derzeit über 70 Lehrstühle, die im Controlling forschen und lehren! An der Controllerakademie haben gut 16 % eine Ausbildung absolviert. Erfahrungen in verwandten Bereichen (zum Beispiel im Rechnungswesen) gab schließlich knapp ein Drittel der befragten Controller an.

Betrachten wir im nächsten Schritt, welche Fähigkeiten ein Controller in der

Controller besitzen einen hohen Ausbildungsstand – mehr als 70 % haben ein abgeschlossenes Studium

**Hoher Einsatz
wird mit guter
Bezahlung
belohnt**

eben beleuchteten Ausbildung erwerben muss beziehungsweise welche er aufzuweisen hat, um seinen Job erfolgreich auszuüben. Hier wurden den Controllern vier Gruppen von Fähigkeiten angeboten, auf die sie ihre Antworten verteilen sollten:

- *Fachliche Fähigkeiten* (zum Beispiel Kostenrechnungs-Know-how, Kenntnisse der Rechnungslegung und der Investitionsrechnung),
- *Geschäftskennnisse* (zum Beispiel Geschäftsprozesse, Kernkompetenzen),
- *Managementfähigkeiten* (zum Beispiel Standfestigkeit, Fähigkeit zum kritischen Hinterfragen, Unabhängigkeit, Neutralität) und
- *persönliche Eigenschaften* (zum Beispiel Glaubwürdigkeit, Kommunikationsfähigkeiten, Zuverlässigkeit).

Die Ergebnisse bestätigen Aussagen der Literatur beziehungsweise solche anderer Studien (etwa die, über die wir im Band 55 dieser Schriftenreihe berichtet haben): Controller müssen als betriebswirtschaftliche Generalisten ein ausgewogenes Spektrum von Fähigkeiten aufweisen; fachliche Fähigkeiten sind genauso wichtig wie die anderen aufgeführten Fähigkeiten. Die jeweiligen Prozentwerte schwanken nur wenig (Fachliche Fähigkeiten: 28 %; Geschäftskennnisse: 23 %; Managementfähigkeiten: 24 % und Persönliche Eigenschaften: 25 %).

Angesichts der hohen Qualifikation der Controller verwundert es nicht, dass sich ihre Arbeitszeit nicht auf eine 35-Stunden-Woche beschränkt. Nur gut 5 % der Controller arbeiten weniger als 40 Stunden pro Woche, der Großteil (gut

56 %) zwischen 40 und 50 Stunden. Nur wenig kleiner (35 %) ist aber auch die Gruppe der Controller, die angaben, eine 50- bis 60-Stunden-Woche zu absolvieren. Gut 3 % arbeiten noch über dieses Belastungsmaß hinaus. Wir sehen also eine Berufsgruppe vor uns, die im Arbeitseinsatz ihren Counterparts, den Managern, kaum nachsteht.

Dieser hohe Einsatz wird durchaus angemessen belohnt. Wir haben die Gehälter der Controller in drei Gruppen differenziert erfasst, beginnend bei den Berufseinsteigern über Controller mit zwei Jahren Berufserfahrung bis hin zu den Controllingleitern. Die entsprechenden Mittelwerte in diesen drei Gruppen erreichen durchaus respektable Werte: Ein Berufseinsteiger verdient im Durchschnitt der Unternehmen 37 900 Euro pro Jahr. Dieses Salär steigert sich in den ersten zwei Jahren um gut 20 % auf 45 900 Euro. Ein Controllingleiter verdient schließlich im Durchschnitt mit 80 300 Euro mehr als doppelt so viel wie ein Berufseinsteiger.

Dies sind durchaus respektable Werte, die aber für sich alleine nur einen begrenzten Aussagewert haben. Tiefere Einblicke erhält man, wenn man die Mittelwerte auf die jeweilige Unternehmensgröße bezieht. Die Ergebnisse einer solchen Betrachtung zeigt *Abbildung 2*. Sie deckt auf, dass die Gehaltsunterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen beim Einstieg in den Beruf des Controllers kleiner sind als nach zwei Jahren Controllertätigkeit und deutlich kleiner als bei der Position des Controllingleiters. Wer eine finanziell lukrative Controllerkarriere einschlagen will, findet hierzu also eher in großen als in kleinen Unternehmen Gelegenheit,

**35-Stunden-
Woche bleibt die
Ausnahme:
Controller
arbeiten viel
und lang**

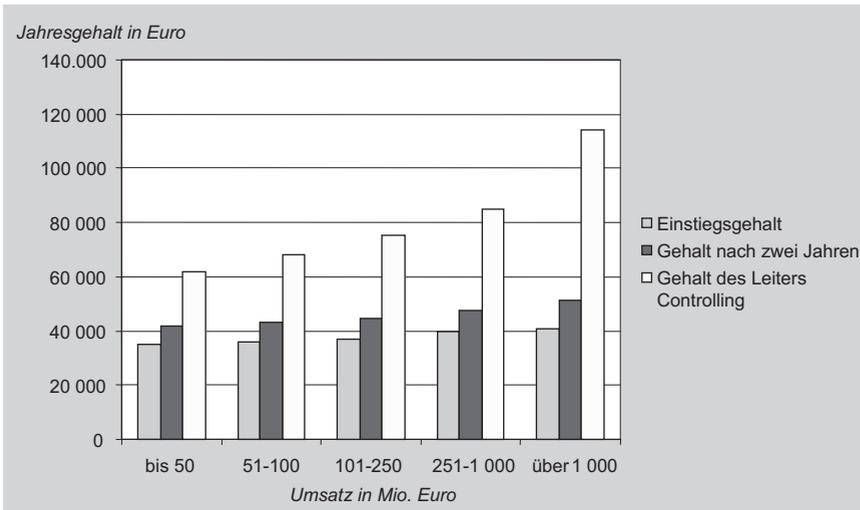


Abbildung 2: Überblick über das Gehaltsniveau der Controller

aber das ist sicherlich nicht der einzige Aspekt, seinen Arbeitgeber auszuwählen!

Fragt man nach dem Zusammenhang zwischen dem Gehalt der Controller und dem Erfolg ihrer Unternehmen (für eine nähere Beschreibung zur Messung des Unternehmenserfolgs siehe Kapitel 7), so lässt ein Mittelwertvergleich einen positiven Zusammenhang erkennen. Alle drei betrachteten Gruppen (Einstieger, Controller mit zwei Jahren Berufserfahrung und Controllingleiter) verdienen in erfolgreichen Unternehmen mehr als in weniger erfolgreichen.

Fassen wir kurz zusammen: Controller sind hoch qualifizierte Mitarbeiter, die eine erhebliche Arbeitsleistung für ihre Unternehmen erbringen und dafür ein respektables Gehalt erhalten. Alle drei Aspekte zusammen betrachtet, lassen es erwarten, dass sie ihre Arbeit auch motiviert erbringen und mit dieser (sehr) zufrieden sind. Exakt dies wird auch durch die Studie bestätigt. Die

Controller mussten hier zu drei Aussagen Stellung nehmen:

- »Ich verbinde mit meiner Arbeit ein positives Gefühl.«
- »Die Arbeit im Controlling kommt meinen Erwartungen an einen erfüllenden Job sehr nahe.«
- »Mit meiner Arbeit im Controlling bin ich sehr zufrieden.«

Die Controller haben den Aussagen im Durchschnitt durchweg mit einem Wert von über 4 auf einer 5-teiligen Antwortskala zugestimmt. Dies zeugt von einer ausgesprochen hohen Zufriedenheit. Wenig überraschend wird diese von der Erfolgssituation ihres Unternehmens moderiert: Controller in erfolgreichen Unternehmen sind noch zufriedener als ihre Kollegen in weniger erfolgreichen Unternehmen. Noch einen interessanten Zusammenhang konnten wir ermitteln; die Arbeitszufriedenheit steigt auch mit der Karriereposition. Leiter des

Die Arbeitszufriedenheit der Controller ist sehr hoch – Controllingleiter sind am zufriedensten

Controller haben vielfältige Aufgaben, die unternehmensspezifisch geprägt sind

Controllings sind signifikant zufriedener als ihre Mitarbeiter, die allerdings auch alles andere als unzufrieden sind. Von der Unternehmensgröße gehen schließlich keine spürbaren Einflüsse aus.

Generell bleibt festzuhalten, dass der Controllerjob nicht nur finanziell, sondern auch vom Arbeitsinhalt her überzeugt.

Welches Aufgabenspektrum nehmen Controller mit welchen Schwerpunkten wahr?

Controller sind betriebswirtschaftliche Generalisten, die ein breites Spektrum an Tätigkeiten wahrnehmen. Das Nebeneinander von Informations-, Planungs- und Kontrollaufgaben unterschiedlichster Ausprägung ist geradezu ein Charakteristikum des Controllerjobs, das in seiner Grundstruktur weitestgehend unabhängig von der Unternehmensgröße und der Branche gilt, aus der ein Unternehmen stammt.

Die übereinstimmende Vielfalt der Aufgaben ist aber gepaart mit einer sehr hohen Individualität des konkreten Aufgabenmixes. Controller in Unternehmen zum Beispiel, in denen die Controllingidee erst vor kurzem verankert wurde, haben inhaltlich andere Aufgabenschwerpunkte als Controller in »Controlling-erfahrenen« Unternehmen (zum Beispiel Implementierung von Instrumenten). Darüber hinaus gibt es immer auch übergreifende Trends oder Einflüsse, die alle Unternehmen mehr oder weniger gleich treffen, so etwa der Trend, mehr nicht-finanzielle Steuerungsgrößen bereitzustellen, oder aber der, den Planungsprozess zu verkürzen. Ziel des Panels ist es, hier einen tiefen Einblick in die Bedeutung der einzelnen Aufgabenbereiche zu geben und die Schwerpunkte in ihrer Entwicklung über die Zeit sichtbar zu machen.

Wir haben die Aufgaben der Controller in der Studie sehr differenziert abgefragt. *Abbildung 3* zeigt die vorgegebenen

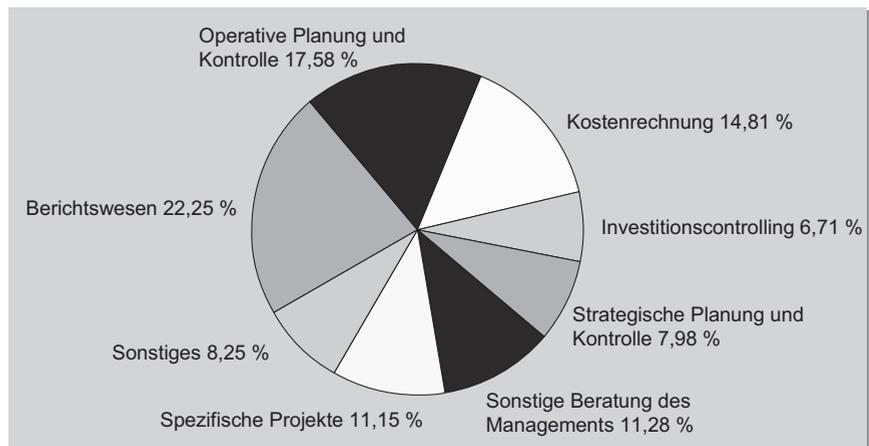


Abbildung 3: Von den Controllern wahrzunehmende Aufgabenfelder und die damit verbundene zeitliche Inanspruchnahme

Aufbengruppen sowie die Verteilung der Arbeitszeit der Controller auf diese Aufgaben.

Trotz aller Bemühungen, die Rolle des reinen Informationslieferanten abzulegen, bildet die regelmäßige Information des Managements immer noch die zeitlich gesehen aufwändigste Aufgabe von Controllern. Mit deutlichem Abstand folgt die operative Planung und Kontrolle. Allerdings sind die Controller hiermit ebenfalls fast einen Tag der Woche beschäftigt, obwohl die Arbeit der jährlichen Planung stoßweise anfällt. Überraschend erscheint die Kostenrechnung auf der dritten Position der Arbeitsschwerpunkte. Hier scheint es deutlich mehr laufende Tätigkeiten zu geben, als man auf den ersten Blick vermutet.

Betrachtet man mit der strategischen Planung und Kontrolle den vierten und letzten regelmäßig oder periodisch wiederkehrenden Aufgabenbereich, so fällt dieser deutlich weniger zeitintensiv aus als dessen operatives Pendant. Trotzdem spricht ein Arbeitsanteil von knapp 8 % für eine wichtige Bedeutung und unterstützt die Vermutung, dass der Aspekt der strategischen Positionierung des Unternehmens mittlerweile eine feste Größe in der Arbeit der Controller geworden ist.

Die Beratung des Managements sowie die Durchführung von beziehungsweise Mitarbeit in spezifischen Projekten füllen zusammen einen weiteren Arbeitstag pro Woche. Diese Aufgaben sichern einen engen Kontakt zum Management und beinhalten die Chance, direkten Einfluss auf Entscheidungen und Projekte zu nehmen. Tätigkeiten dieser Art sind es, die Controller in den letzten Jahren verstärkt als erstrebens-

wert postuliert haben – offensichtlich mit Erfolg.

Die knapp 7 % Arbeitszeit für das Investitionscontrolling lassen sich in ihrem Umfang schließlich nur schwer beurteilen, weil die Investitionstätigkeit durchaus deutlich schwanken kann. Gleiches gilt für die klassische Restgröße »sonstige Aufgaben«, unter denen sich bereichsinterne Aufgaben ebenso verbergen können wie die Übernahme von »artfremden« Verwaltungsfunktionen.

Betrachtet man die Arbeitsschwerpunkte differenziert nach der Größe der Unternehmen, so sind nur geringe Unterschiede zu beobachten:

- Der Umfang strategischer Planung und Kontrolle steigt mit zunehmender Größe der Unternehmen. Dies entspricht dem höheren Formalisierungsgrad der periodischen strategischen Planung, die in kleinen Unternehmen mehr im Kopf des Unternehmers denn in festen Prozessstrukturen erfolgt.
- Auch der Anteil von Projektarbeit an der gesamten Arbeitszeit der Controller ist in großen Unternehmen höher als in kleinen. Für die Beratung des Managements ist hier allenfalls ein sehr schwacher Zusammenhang zu erkennen.
- Das Investitionscontrolling beschäftigt Controller in großen Unternehmen weniger als in kleinen.

Insgesamt wird dabei die Aussage bestätigt, dass der Aufgabenkranz der Controller in den Unternehmen weitestgehend übereinstimmt. Die Unterschiede liegen auf der Ebene der konkreten Inhalte.

Die Arbeitsschwerpunkte der Controller sind kaum von der Unternehmensgröße abhängig

Beraternahe Aufgaben der Controller werden in Zukunft bedeutsamer

Den Standardcharakter verliert das Aufgabenspektrum schließlich auch dann nicht, wenn man erfolgreiche Unternehmen im Unterschied zu nicht erfolgreichen Unternehmen betrachtet. Gleiches gilt für die Differenzierung nach erfolgreichen Controllern und nicht erfolgreichen – wir werden auf beide Differenzierungen im Abschnitt zum Berichtswesen noch näher eingehen.

Wir haben die Controller schließlich auch nach ihrer Einschätzung gefragt, ob und inwieweit einzelne Aufgabenbereiche in der näheren Zukunft Veränderungen unterzogen werden sollten beziehungsweise müssten. Die Ergebnisse zeichnen hier ein klares Bild. Veränderungspotenzial wird insbesondere bei den »beraternen« Aufgaben gesehen: An der Spitze steht die strategische Planung und Kontrolle, gefolgt von der Beratung des Managements und der Übernahme von beziehungsweise Mitarbeit in spezifischen Projekten. Auf die Controller kommen also immer anspruchsvollere Aufgaben zu, die von ihnen ein breites Spektrum von Fähigkeiten verlangen. Ganz am Ende des Veränderungsbedarfs steht die Kostenrechnung, dicht gefolgt vom Investitionscontrolling – wir werden beide Aufgabengebiete später noch genau betrachten und damit die Einschätzung des Veränderungsbedarfs konkret kontrastieren können.

Wie sind die Controller organisiert?

Nur noch in (sehr) kleinen Unternehmen finden sich keine Controller

Mittlerweile trifft man in fast jedem Unternehmen auf Controllerstellen. Nur in (sehr) kleinen Unternehmen reicht das Aufgabengebiet nicht aus, um eine ganze Stelle zu rechtfertigen. Dies

bestätigt sich auch in der Panel-Studie: In knapp 90 % der antwortenden Unternehmen ist das Controlling fest und besonders organisatorisch verankert. Das Alter der Controllerstellen folgt einer breiten Verteilung; bemerkenswert erscheint dabei, dass circa ein Viertel der Stellen erst vor maximal fünf Jahren eingerichtet wurde. Der gleiche Prozentsatz gilt für Stellen, die es schon seit 15 Jahren und länger gibt. Der Durchschnittswert liegt schließlich bei knapp zwölf Jahren. Controlling ist in den Unternehmen also etabliert, befindet sich aber durchaus noch in einer steigenden Entwicklung.

Betrachtet man die Zahl der Controller pro Unternehmen, so ist man wiederum mit sehr unterschiedlichen Zahlen konfrontiert. Von nur einem Controller bis zu Tausend ist alles vertreten. Diese Unterschiedlichkeit ist verständlich, da der Umfang der zu erledigenden Aufgaben – und damit auch der Bedarf an Controllern – stark von der Unternehmensgröße beeinflusst wird. Die Heterogenität wird überschaubarer, wenn die Zahl der Controller auf die in headcounts gemessene Größe des Unternehmens bezogen wird. Dieser Anteil nimmt mit der Unternehmensgröße leicht ab. Während in Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern im Schnitt knapp zwei Controller arbeiten, sind es in Unternehmen mit 1 000 bis 5 000 Beschäftigten »nur« etwas mehr als 16 Controller.

Eng mit der Größe der Unternehmen hängt auch der Spezialisierungsgrad im Controlling zusammen. Umfangreichere Aufgabenstellungen erfordern eine größere Zahl an Controllern. Diese wiederum können unterschiedlichen Teil-

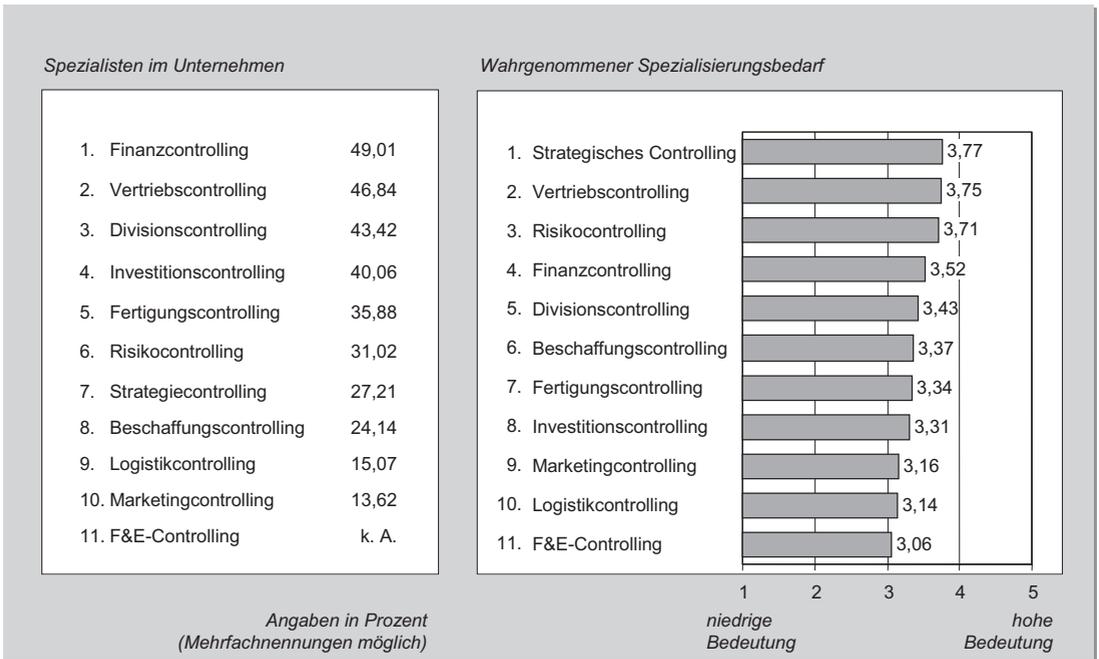


Abbildung 4: Inhaltliche Spezialisierungen im Controlling und deren organisatorische Umsetzung

aufgaben zugeordnet werden, was Effizienz- und Effektivitätsgewinne ermöglicht. Wir haben ein breites Spektrum an Spezialisierungsrichtungen abgefragt, das vom strategischen Controlling bis zum Controlling im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E-Controlling) reichte. Zum einen ging es uns um die Frage, ob für sie jeweils eine spezielle Kapazität vorhanden ist oder nicht, zum anderen um die Einschätzung, wie sehr sich die einzelnen Spezialisierungen in der Zukunft verändern müssten.

Im Ergebnis wurde zunächst die Abhängigkeit des Spezialisierungsgrads von der Unternehmensgröße bestätigt: Von den kleinsten bis zu den größten Unternehmen verdoppelt sich die Zahl

der Spezialisierungen in etwa. Weiterhin zeigt sich eine sehr interessante Rangfolge vorhandener Spezialisierungen, die *Abbildung 4* in ihrer linken Spalte wiedergibt. Sie weicht vom Ranking des Veränderungspotenzials deutlich ab. Während das strategische Controlling – wie vorher bei den Aufgaben – die höchste Dringlichkeit der Veränderung besitzt, ist seine organisatorische Verselbstständigung eher im hinteren Feld angesiedelt. Man wird hier unschwer eine Ausbaunotwendigkeit ableiten können. Ein symmetrisches Bild zeigt sich dagegen beim Marketing- und beim Logistikcontrolling; mit dem erreichten Stand scheinen die Controller zufrieden zu sein.

Der Spezialisierungsgrad im Controlling ist eng mit der Unternehmensgröße verknüpft

Zusammenfassung

Insgesamt zeichnet die Studie das Bild des Controllings als eine etablierte betriebswirtschaftliche Funktion, die sich tief in den Unternehmen verankert hat. Controller sind hoch qualifizierte Generalisten, die ein sehr breites Spektrum an Tätigkeiten wahrnehmen. Die Schaffung betriebswirtschaftlicher Transparenz zählt ebenso dazu wie die Beratung des Managements, diese mit deutlich steigender Bedeutung. Letzte-

res gilt auch für die Unterstützung der strategischen Planung und Kontrolle als den Bereich, in dem sich aktuell die größten Veränderungen zeigen. Die hohen Anforderungen spiegeln sich schließlich auch in dem Salär der Controller wider.

Dieses Bild des Controllings gilt weitestgehend unverändert für große wie für kleine Unternehmen und auch über alle Branchen hinweg.