

# 1 Einführung

## Überblick und Motivation

Personal ist die zentrale Ressource des Controllingbereichs. Deswegen bedarf ihr Management großer Sorgfalt und besonderer Aufmerksamkeit. Ziel dieses Bandes der Schriftenreihe Advanced Controlling ist es, einen Überblick über die gegenwärtige Praxis des Personalmanagements im Zentralcontrolling zu geben sowie wesentliche Themen und Handlungsfelder aufzuzeigen.

Die Bedeutung von Humanressourcen ist aufgrund sich ändernder Umfeldfaktoren gestiegen, die auch während der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise – und über diese hinaus – aktuell bleiben. Einer dieser Faktoren ist die Entwicklung der Gesellschaft weg von einer Industrie-, hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft: In Letzterer sind Menschen der zentrale Inputfaktor, weil sie diejenigen sind, die Dienstleistungen erbringen. Insbesondere der Controllingbereich als interner Dienstleister benötigt daher die richtigen Humanressourcen als kritischen Input- und letztlich auch Erfolgsfaktor.

Verstärkt wird dieser Effekt durch eine Verknappung des Arbeitsangebots. Unabhängig von der steigenden Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern

führt die demographische Veränderung in Deutschland zu einem geringeren Angebot qualifizierter Mitarbeiter. Gleichzeitig verändern sich im Controlling die Profile: Es findet eine Verschiebung der Rolle vom ausschließlichen Datenlieferanten hin zum internen Berater statt, was veränderte Anforderungen an die Fach- und insbesondere auch die Sozialkompetenz bedeutet. Dadurch wird es immer schwerer, geeignete Talente zu identifizieren, zu gewinnen und nachhaltig an das Unternehmen zu binden. So entsteht ein verschärfter Konkurrenzkampf zwischen den Unternehmen, auch bekannt unter dem Stichwort »War for Talents«.

Die veränderten Anforderungen an die Controller haben vor allem zwei Ursachen: Neue Aufgabenbereiche für Controller gewinnen zunehmend an Bedeutung, vor allem aus dem erweiterten Finanzbereich. So fallen beispielsweise das Risikocontrolling, aber auch operative Geschäftskennntnisse immer stärker in den Fokus. Dies ist zudem der zweiten Ursache für die geänderten Anforderungen an Controller geschuldet: der stärkeren Positionierung des Controllers als interner Berater und Sparringspartner für das Management. Um von diesem als Gesprächspartner auf Augen-

höhe wahrgenommen zu werden, ist das detaillierte Verständnis des operativen Geschäfts eine zwingende Voraussetzung. Deswegen sollten bei der Karriereplanung von Controllern zunehmend Stationen im operativen Geschäft eingeplant werden. Auch zur Weiterqualifikation für höhere Managementpositionen empfiehlt sich die Übernahme operativer Verantwortung.

Obwohl die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise scheinbar andere Themen als das Personalmanagement in den Vordergrund gerückt hat, bleibt es insbesondere während der Krise relevant. Die Nachfrage nach Dienstleistungen des Controllings hat sich stark erhöht, weil das Management einen verstärkten Informationsbedarf hat. Darüber hinaus hat sich das Aufgabenspektrum der Controller krisenbedingt stark erweitert. So zeigen unsere empirischen Untersuchungen (vergleiche Controllerpanel, Umfrage vom September 2009), dass Controller zunehmend auch bei Themen des Cash-Managements mitarbeiten. Diese erhöhte Nachfrage nach Controllern führt zu einer steigenden Arbeitsbelastung, sodass sich für die Unternehmen die Herausforderung ergibt, wertvolle (Controlling-) Mitarbeiter nicht zu verlieren. Langfristig angelegten Personalentwicklungskonzepten kommt bei der Bindung der Mitarbeiter eine bedeutende Rolle zu, weil sie helfen, Talenten innerhalb des Unternehmens eine konkrete, langfristige Perspektive zu geben und gleichzeitig Anreize für Entwicklung und Engagement schaffen.

Zusammenfassend lässt sich daraus ableiten, dass das Thema Personalmanagement im Sinne der Gewinnung und Entwicklung der richtigen Mitarbeiter

für den Controllerbereich durchaus erfolgskritisch ist. Deswegen widmet sich dieser AC-Band der Attraktivität des Controllerberufs für Studenten, also für potenzielle zukünftige Controller, dem tatsächlichen Einstieg in das Zentralcontrolling sowie der Personalentwicklung innerhalb des Zentralcontrollings, inklusive den weiteren Karriereverläufen.

## **Untersuchungsvorgehen und -inhalt**

Grundlage aller Maßnahmen des Personalmanagements – sei es der zielgerechte Einsatz oder die adäquate Weiterentwicklung der Mitarbeiter – ist zunächst die Gewinnung geeigneter Nachwuchskräfte. An erster Stelle soll deshalb in Kapitel 2 betrachtet werden, wie der Controllerberuf durch potenzielle Nachwuchskräfte wahrgenommen wird. Basis der Darstellungen bildet eine großzahlige, empirische Erhebung unter Studenten verschiedener Hochschulen, die vom Institut für Management und Controlling der WHU – Otto Beisheim School of Management durchgeführt wurde. Im Mittelpunkt der Studie stehen dabei vor allem die folgenden Fragen:

- Welche Eigenschaften sind für die Berufswahl von Nachwuchskräften von größter Bedeutung?
- Wie wird der Controllerberuf entlang dieser Eigenschaften wahrgenommen?
- Wie attraktiv ist der Controllerberuf insgesamt für potenzielle Nachwuchskräfte?

In den nachfolgenden Kapiteln 3 und 4 wird der Kern der Untersuchung zum

Personalmanagement innerhalb des Controllings dargestellt. Dabei werden die Ergebnisse der umfangreichen Untersuchungen bei den Partnerunternehmen des Centers for Controlling & Management detailliert vorgestellt und erläutert. Die Grundlage dafür bildeten zunächst intensive Literaturrecherchen, bevor das Untersuchungskonzept in Absprache mit den befragten Konzerncontrollingleitern auf die beiden Hauptbereiche des Personalmanagements, Personalakquisition (Kapitel 3) und Personalentwicklung (Kapitel 4), eingegrenzt wurde. Der Schwerpunkt der Analyse liegt aufgrund des Interesses der Befragten im Konzerncontrolling; das Fachcontrolling sowie das dezentrale Controlling werden nur selektiv in die Untersuchung mit einbezogen. Detaillierte Teilprozesse, beispielsweise die Interaktion mit der Personalabteilung, werden nicht betrachtet.

Die Untersuchung hat die Absicht, folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Ziele werden mit der Personalakquisition und -entwicklung verfolgt?
- Welche Instrumente und Methoden kommen dabei jeweils zum Einsatz?
- Welche Anforderungen werden an die Bewerber gestellt?
- Zielen die CCM-Partnerunternehmen bei der Rekrutierung eher auf Berufseinsteiger oder auf Berufserfahrene beziehungsweise auf Unternehmensexterne oder Unternehmensinterne ab?

- Auf welchen Themen liegt der Schwerpunkt bei der Personalentwicklung?
- Wie verlaufen (typische) Karrieren von Konzerncontrollern?
- Welche Erfolgsfaktoren lassen sich für die Personalakquisition und -entwicklung identifizieren?
- Was sind Probleme oder Schwachstellen in der Personalakquisition und -entwicklung?
- Wie ist die Zufriedenheit mit der Personalakquisition und -entwicklung?

Um diese Fragen zu beantworten, wurde ein detaillierter Fragebogen erstellt, der mit zehn Leitern des Konzerncontrollings von namhaften deutschen Unternehmen (neun davon im DAX-30 gelistet) in 90-minütigen Interviews diskutiert wurde. Daher spiegeln die im Folgenden präsentierten Ergebnisse vornehmlich die Meinung der befragten Personen wider und beleuchten deren Perspektive auf das Personalmanagement im Zentralcontrolling. Beispielsweise sind in den Ergebnissen zu Bewerbern nur diejenigen Bewerber enthalten, die von den Controllingleitern tatsächlich gesehen wurden und nicht alle Bewerbungen, die bei dem Unternehmen eingegangen sind – diese wurden vielfach durch die Personalabteilung gefiltert und vorselektiert. Der Band schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse in Kapitel 5.

