

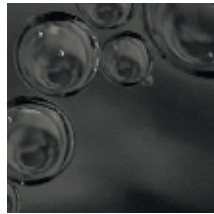
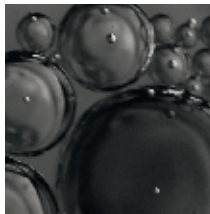


## **Controller-Statements Grundlagen**

Controller-Anforderungen,  
Selbstverständnis und Chancen



**ROSITA BLAHA**  
Personalberatung  
Finance & Controlling



- Ein Unternehmen braucht erfolgreiche Menschen, die miteinander gestalten und verwirklichen.

WIR HELFEN IHNEN, SIE ZU FINDEN.

- Ein Controller braucht einen kühlen Kopf, den analytischen Blick und die persönliche Note, um alles in Einklang zu bringen.

WIR SAGEN IHNEN, WIE ES GEHT.

Die Rosita Blaha GmbH ist ein Personalberatungsunternehmen mit Spezialisierung auf die Bereiche Controlling und Rechnungswesen. Wir vermitteln und besetzen Fach- und Führungspositionen für mittelständische Unternehmen und Konzerne aller Branchen, auch temporär. Wir beraten Sie bei Ihrer Karriereplanung.

**Mehr Informationen:**  
[www.rosita-blaha.de](http://www.rosita-blaha.de)  
Schubertstr. 10  
80336 München  
089/543 28 670



## Inhalt

Vorwort	5
1. Inhalte, Ziele und Grundlage dieses Statements	6
2. Grundsätzliches und Begriffliches	8
2.1 Anforderungen und Anforderungsprofil	8
2.2 Qualifikation und Fähigkeitsprofil	9
2.3 Controller	10
3. Anforderungen an Controller – ein vielschichtiges und bedeutendes Thema	11
4. Stand und Entwicklung der Controller-Praxis	14
4.1 Stand der Controller-Praxis	14
4.2 Entwicklung der Controller-Praxis	15
4.3 Diskussion der Controlling-Praxis	16
5. Vier Determinanten der Arbeitsleistung	18
5.1 Prinzipielle Anforderungen	18
5.2 Personen- und situationsbezogene Bestimmungsfaktoren	18
6. Ableitung der Fähigkeiten und Kompetenzen	21
6.1 Komplexe Anforderungen an Controller	21
6.2 Erfordernisse des Controller-Arbeitsplatzes	22
6.3 Ableitung von Anforderungen	25
7. Priorisierung der notwendigen Fähigkeiten	31
8. Aufbau und Pflege von Kompetenzen und Karrierepfaden	33
9. Literatur- und Quellennachweis	36

## Impressum

### Herausgeber

Internationaler Controller Verein eV  
Leutstettener Straße 2  
D-82131 Gauting  
Tel. +49 - (0) 89-89 31 34-20  
Fax +49 - (0) 89-89 31 34-31  
verein@controllerverein.de  
<http://www.controllerverein.com>

### Redaktion

Autor der 1. Auflage 1998: Prof. Dr. Dirk Meissner und Autorenteam  
Autor der 2. neu geschriebenen Auflage 2008: Alfred Biel  
Autor dieser 3. überarbeiteten Auflage 2012: Alfred Biel

### Verantwortlicher Redakteur

Leiter des Redaktionsausschusses und Ansprechpartner

Fachjournalist (DFJS) Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel  
Beethovenstraße 275  
D-42655 Solingen  
[alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

In Verbindung mit

RA Conrad Günther, Gauting,  
Geschäftsführer, Internationaler Controller Verein eV

Siegfried Gänßlen,  
Vorsitzender, Internationaler Controller Verein eV

### Herstellung

Satz und grafische Ausführung  
Negenborn-Kommunikation, 73760 Ostfildern  
[info@negenborn-kom.de](mailto:info@negenborn-kom.de)

Druck und Verarbeitung  
logo Print GmbH, 72585 Riederich

3. Überarbeitete Auflage Februar 2012

### Anmerkung

Dieses Statement wendet sich selbstverständlich gleichermaßen und gleichberechtigt sowohl an Controllerinnen als auch an Controller.  
Aus Gründen des Leseflusses und der leichteren Lesbarkeit wird in diesem Statement im laufenden Text die Kurzform „Controller“ bevorzugt.

## Vorwort

„Das Eigenschafts- und Fähigkeitenprofil der Controller wird in der Literatur nur wenig diskutiert“, so Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Mitglied des Kuratoriums des ICV und Lehrstuhl Controlling an der WHU Wissenschaftliche Hochschule in Vallendar (Weber, J. 2008, S. 95). Die vorliegende, überarbeitete Ausgabe 2012 des Statements „Controller-Anforderungen, Selbstverständnis und Chancen“ möchte einen grundsätzlichen Beitrag zu der von Weber ange-mahnten Diskussion leisten.

„Anforderungen an Controller“ zu erkennen und den Mitgliedern im erfolgrei-chen Umgang mit diesen Anforderungen behilflich zu sein, ist die fachliche Kernfunktion des herausgebenden Internationalen Controller Vereins eV (ICV). Daher ist es auch sehr naheliegend, zu diesem Thema ein Statement zu veröffent-lichen mit dem Ziel, Controller in ihrer Arbeit und in ihrem Erfolg zu unterstützen.

Die Diskussion „der Anforderungen“ dient sowohl dem Interesse der Unterneh-men als auch den Belangen der in der Praxis tätigen Controller und darüber hinaus auch den Studierenden. Dieses Statement möchte daher den Konsens über die Anforderungen an Controller fördern und zur Transparenz und Sicher-heit in dieser wichtigen Frage beitragen.

Angesichts der hohen Veränderungsdynamik des Themenkomplexes „Anfor-derungen an Controller“ ist diese Auflage völlig neu bearbeitet und dem aktu-ellen Diskussionsstand angepasst worden. Diese Neubearbeitung reflektiert zum einen den Wandel der beruflichen Anforderungen und zum anderen die Veränderung im Berufs- und Selbstverständnis der Controller.

Der Verfasser dankt allen, die in der einen oder anderen Weise diese Neube-arbeitung ermöglicht oder gefördert haben durch Hinweise, Diskussionen, Interviews, Material, großzügige Zitierrechte usw. Die vielen eingearbeiteten Hinweise, Auskünfte und Empfehlungen geben diesem Statement einen be-sonderen Charakter, den Charakter eines Sammelwerks aus der Mitte der Controller Community.

Nicht zuletzt gilt auch dieses Mal den Damen und Herren des ICV-Vorstandes ein besonderer Dank für das Lektorieren des Manuskriptes und für die zahlreichen hilfreichen und nützlichen Anregungen zur Optimierung dieser Veröffentlichung.

Alfred Biel

## 1. Inhalte, Ziele und Grundlage dieses Statements

Das erste Kapitel dieses Statements informiert über Anliegen und Thema des Statements.

Das vorliegende Statement befasst sich mit den persönlichen Anforderungen an Controller, wie sie sich aus den Arbeitsaufgaben und dem Arbeitsumfeld ergeben.

Bei der Thematik „Anforderungen an Controller“ geht es aus Sicht der Unternehmen um die Inanspruchnahme des Controllers und damit um Leistungs- und Qualifikationsanforderungen. Dieses Statement befasst sich daher mit Fragen der Eignung, der Fähigkeiten und Fertigkeiten, der Kenntnisse und des Könnens und somit insgesamt mit den Voraussetzungen einer erfolgreichen Tätigkeit und Karriere als Controller.

Neben Standardanforderungen, die im Mittelpunkt dieses Statements stehen, spielen zusätzlich unternehmens- und stellenindividuelle Aspekte eine Rolle (Barth/Barth 2008, S. 69).

Den weiteren Ausführungen liegt ein integrativer Ansatz zugrunde. Die Betrachtungen entspringen nicht nur der Perspektive der Controller bzw. für Controller, sondern berücksichtigen auch moderne betriebswirtschaftliche und insbesondere personalwirtschaftliche Kriterien, wie sich u. a. auch aus Art und Umfang der Quellen- und Literaturhinweise ergibt.

Anforderungen sind nicht nur ein Thema der „Controllinglehre“, sondern auch der modernen Betriebswirtschaft, z. B. des Wissensmanagements, und vor allem der Personalwirtschaft bzw. des Personalmanagements.

Dieses Statement will dazu beitragen, dass die Anforderungen an Controller und insbesondere ihre Veränderung und Entwicklung

- von Controllern aufmerksam wahrgenommen und bewusst verfolgt werden,
- von den Unternehmen als Aufgabe ihrer Personalentwicklung und von den Controllern als Thema ihrer eigenen fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung verstanden werden
- und sich eine gewisse „Norm“ der Anforderungen herausbildet.

Dieser Veröffentlichung liegt **die Idee der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit bzw. der Employability zugrunde**. Das Statement will dazu beitragen, dass Controller erfolgreich in ihren jeweiligen Unternehmen tätig sind und darüber hinaus stets gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, damit sie sich entweder fortentwickeln können oder im Bedarfsfalle, z. B. bei strukturellen Veränderungen im Unternehmen oder auch mit dem Ziel der Neubesinnung und Neuorientierung, stets **attraktiv für den Arbeitsmarkt bleiben**.

## 2. Grundsätzliches und Begriffliches

Dieses Kapitel beschreibt und erläutert in kompakter Form die zentralen Begriffe und Grundsätze des Themengebiets „Anforderungen an Controller“ und wie sie in diesem Statement angewandt und verstanden werden.

### 2.1 Anforderungen und Anforderungsprofil

„Anforderungen“ im allgemeinen Sinne sind Voraussetzungen und Bedingungen oder auch Erwartungen und Erfordernisse, die an bestimmte Sachverhalte oder Gegebenheiten geknüpft werden. Anforderungen werden festgelegt oder auch unterstellt.

**Anforderungen im personalwirtschaftlichen Sinne sind persönliche Eigenschaften, Merkmale oder Kriterien, die mit einer erfolgreichen Tätigkeit verbunden sind.** „Sie sind Soll-Vorstellungen darüber, was (...) zur optimalen Aufgabenerfüllung vorausgesetzt wird“ (Weber et al. 2005, S. 7).

„Aus den Arbeitsaufgaben, den -bedingungen, den -mitteln und der -organisation entstehen die Arbeitsanforderungen an den Mitarbeiter“ (Steiger/Lippmann 2008, Bd. 2, S. 56). Anforderungen im personalwirtschaftlichen Sinne und im Verständnis des vorliegenden Statements ergeben sich aus der konkreten Ausprägung des jeweiligen Arbeitsplatzes, des jeweiligen Unternehmens und dessen konkreten Rahmenbedingungen sowie aus den jeweiligen Arbeitssituationen. Die relevanten Einflüsse gehen aus von einer Vielzahl an Faktoren, u. a. von der Struktur und Organisation, der Unternehmenskultur und nicht zuletzt der Märkte, Produkte und Technologien des jeweiligen Unternehmens.

Die verschiedenen Anforderungen werden zu einem Anforderungsprofil gebündelt. Im Anforderungsprofil sind die Ausprägungen verschiedener Anforderungsarten dargestellt und zusammengefasst.

„Der qualitative Personalbedarf erfasst die fachlichen und die persönlichen Anforderungen an die Mitarbeiter“ (Vahs/Schäfer-Kunz 2007, S. 365). „Anforderungsprofil: Was braucht es, um die Aufgaben erledigen zu können. Wesentliche Grundlage eines Anforderungsprofils sind die für eine Tätigkeit notwendigen Kompetenzen“ (Steiger et al. 2008, Bd. 2, S. 57 u. 58).

### 2.2 Qualifikation und Fähigkeitsprofil

Den Anforderungen aus Sicht des Unternehmens oder des Managements stehen die Fähigkeiten, die Qualifikation und die Kompetenzen des Controllers gegenüber.

„Die Qualifikation eines Menschen ist die Gesamtheit der Fähigkeiten, genauer gesagt der Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen, über die er, als Voraussetzung für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit, verfügt oder verfügen muss“ (Brückermann 2007, S. 49).

„Qualifikation kann als Inbegriff menschlicher Leistungsfähigkeit verstanden werden“ (Weber et al. 2005, S. 265). Der Begriff umfasst alle kognitiven, physischen und sozialen Fähigkeiten, die zur Erfüllung einer bestimmten Tätigkeit erforderlich sind. Der Qualifikationserwerb ist Gegenstand der Berufsausbildung, z. B. Lehre und/oder Studium, und insbesondere der Fort- und Weiterbildung.

Der Begriff der Kompetenz ist dagegen weitergehend und umfassender. Er beinhaltet die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren und bezieht sich auf die ganze Person (vgl. Bröckmann 2007, S. 51).

Wenn das Anforderungsprofil (Soll-Profil) und das Fähigkeitsprofil (Ist-Profil) gegenübergestellt werden, ergibt sich das Eignungsprofil bzw. eine Über- oder Unterdeckung der Fähigkeiten.

### 2.3 Controller

Diesem Statement liegt im Allgemeinen eine Sicht des Controllers und ein Verständnis seiner Funktion und Rolle zugrunde, wie es sich insbesondere aus dem Controller-Leitbild gemäß der Formulierung durch den geschäftsführenden Ausschuss der IGC in der überarbeiteten Version vom 14.09.2002 ergibt: Das Statement „Controller-Leitbild“ beschäftigt sich näher mit Aufgaben, Funktionen und Rollen des Controllers.

Controller gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung. Controller sind interne betriebswirtschaftliche Berater aller Entscheidungsträger und wirken als Navigator zur Zielerreichung (IGC-Controller-Leitbild).

Das vorliegende Statement orientiert sich im Besonderen am Verständnis eines nachhaltigen Controllings.

Der vom ICV vertretene Ansatz eines nachhaltigen Controllings unterstützt die nachhaltige Unternehmensführung als eine zukunftsgerichtete markt-, umwelt- und sozialgerichtete Konzeption der Unternehmensführung. Nachhaltiges Controlling erweitert damit traditionelles Controlling und integriert marktbezogene, ökologische und gesellschaftliche Aspekte in die ökonomischen Zielgrößen zum dauerhaften Unternehmenserfolg.

### 3. Anforderungen an Controller – ein vielschichtiges und bedeutendes Thema

„Anforderungen an Controller“ ist ein facettenreiches, herausforderndes und zugleich spannendes Thema.

Anforderungen bzw. die Zusammenfassung der verschiedenen Anforderungen in ein Anforderungsprofil sowie die Entwicklung und Veränderung der Anforderungen und letztlich die Erfüllung der Anforderungen durch den Controller mit seinem Fähigkeitsprofil sind in mehrfacher Hinsicht bedeutungsvoll, und zwar vor allem in

- personalwirtschaftlicher Hinsicht und
- unter organisatorischen Aspekten.

Ferner spiegeln Anforderungen den Stand **und die Entwicklung des Controllings** und seiner praktischen Anwendung wider und signalisieren darüber hinaus den Bedarf an Weiterbildung.

Es ist anzuraten, permanent aufmerksam zu beobachten, ob es interne oder externe Anzeichen und Anhaltspunkte gibt, die eine Veränderung von Anforderungen bewirken könnten (Bestimmungsgrößen der Anforderungen). Im controllerischen Sinne sollte „Früherkennung“ und „Frühaufklärung“ in eigener Sache betrieben werden, d. h. das rechtzeitige Erkennen von Veränderungen der relevanten Anforderungen und der mit ihnen verbundenen Chancen und Risiken als auch die frühzeitige Initiierung von persönlichen proaktiven Anpassungsmaßnahmen.

Sowohl Studierende als auch in der Praxis tätige Controller haben verschiedene Möglichkeiten, sich **über den Stand und die Entwicklung der Anforderungen an Controller zu informieren** und auf dem Laufenden zu halten:

- Analyse von Stellenanzeigen.
- Lektüre von Fachliteratur.
- Einsichtnahme in empirische Untersuchungen wie z. B. das WHU Controller Panel. Es ist eine langfristig angelegte, jährlich wiederholte Online-Panelstudie zum Controlling. Es soll Controller in der Praxis mit Benchmarkgrößen versorgen und durch Studien zu aktuellen Themen einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Controllings leisten (Internet: **www.whucontrollerpanel.de** – Abfrage am 10.06.08) oder Horváth & Partners Controlling-Panel (**http://www2.horvath-partners.com/Panels.8.0.html** – Abfrage am 10.06.08).
- Beobachtung der Angebote von Weiterbildungsorganisationen wie beispielsweise der Controller Akademie und anderer Seminaranbieter. Allerdings ist eine kritische Betrachtung der Angebote zu empfehlen.
- Verfolgung der Lehrpläne und Lernziele an Akademien, Fachhochschulen und Universitäten. Besonders erwähnenswert ist der „Bologna-Prozess“. Unter diesem Stichwort versteht man die gemeinsamen Anstrengungen aller beteiligten Staaten, einen „europäischen Hochschulraum“ zu schaffen. In diesem Zusammenhang geht es u. a. auch um einen europäischen und nationalen Qualifikationsrahmen.
- Diskussionen im Kollegenkreis bzw. innerhalb der Controller Community und insbesondere im Internationalen Controller Verein eV (**www.controllerverein.com**).

Welche Entwicklungen bestimmen die Anforderungen an den Controller? Sind es beispielsweise mehr die **Fortschritte auf betriebswirtschaftlichem Gebiet oder eher die Veränderungen im Umfeld**, etwa die Internationalisierung und Globalisierung?

Hierzu Prof. Dr. Martin Hauser, damaliger Fachlicher Leiter der Controller Akademie, in einem Interview:

**„Ich denke, es ist eindeutig das Letztere“ (...).** Aber zweifelsohne sind die Entwicklungen rund um IFRS ein Megatrend im Controlling mit den vielfältigsten Auswirkungen auf die Controller-Arbeit und die ihr zugrunde liegenden Anforderungen. Wobei es ja manchmal auch so ist, dass Umfeldveränderungen betriebswirtschaftlich neue oder andere Akzente setzen. Man denke nur an den Kapitalmarkthype der 90er Jahre, und als Folge hatten wir die Welle der wertorientierten Unternehmensführung. Heute treibt uns ja eher die Sorge um die Finanzmärkte um. Dass ein Risiko-Management-System heute zu einem unverzichtbaren Baustein des Controlling-Systems geworden ist, hat sicherlich auch damit zu tun. (...) Generell beobachte ich in den letzten Jahren eher die Tendenz, **dass Ereignisse im Umfeld der Unternehmen aufkommende Anforderungen an Controller stärker prägen als von der Controller-Community selbst gesetzte betriebswirtschaftliche Akzente.** Das riecht mit aller Vorsicht ein wenig mehr nach Reagieren als das von vielen geforderte aktive Agieren der Controller“ (Biel/Hauser 2008, S. 6).

## 4. Stand und Entwicklung der Controller-Praxis

Dieses Kapitel umreißt den State of the Art der Controllerpraxis aus verschiedenen Perspektiven als Basis der Anforderungen an den Controller.

### 4.1 Stand der Controller-Praxis

Die von den Controllern wahrzunehmenden Aufgabenfelder und die damit verbundene zeitliche Inanspruchnahme gestaltet sich nach einer empirischen Untersuchung von Weber (vgl. Weber 2008, S. 14) wie folgt:

- Berichtswesen 22,25 %
- Operative Planung und Kontrolle 17,58 %
- Kostenrechnung 14,81 %
- Sonstige Beratung des Managements 11,28 %
- Spezifische Projekte 11,15 %
- Sonstiges 8,25 %
- Strategische Planung und Kontrolle 7,98 %
- Investitionscontrolling 6,70 %

Die Aktionsfelder der Controller lassen sich – insbesondere unter Einfluss der Rechnungslegung nach IFRS – in originäre und derivative Aktionsfelder strukturieren (vgl. Freidank/Müller/Wulf 2008, S. 10 f.).

- Die originären Aktionsfelder beinhalten Planung, Berichtswesen sowie Steuerung/Performance Measurement.
- Die derivativen Aktionsfelder umfassen vor allem die Gestaltung der Vorgesysteme und der Organisation des Controllerbereichs.

Der Controllingenerfolg wirkt positiv auf den Unternehmenserfolg. Zwischen Controllingleistung und Unternehmenserfolg besteht ein enger Zusammenhang.

Im Fokus des Controllers stehen, in Anlehnung an Weber (vgl. Weber 2008, S.70), vor allem diese Erfolgsgrößen:

- Wirtschaftlicher Erfolg, z. B. im Zeitvergleich und im Branchenvergleich.
- Markterfolg in Form von Marktanteilen und Wachstum.
- Kundenerfolg, der sich z. B. über Kundenwert und Kundenbindung definiert.
- Anpassungserfolg, der sich vor allem in der Veränderungsfähigkeit und in der Reaktion auf neue Entwicklungen äußert.

### 4.2 Entwicklung der Controller-Praxis

Die Entwicklung der Controlling-Praxis wird zum einen bestimmt durch den Wandel der beruflichen Anforderungen und zum anderen durch die Fortentwicklung des Berufs- und Selbstverständnisses der Controller.

#### Die Tätigkeit der Controller unterliegt einem immer schnelleren Wandel.

- Auf fachlicher Ebene sind vor allem der Einfluss der Globalisierung, die Entwicklung der Informatik und die Einflüsse aus Rechtsprechung und Gesetzgebung zu nennen, beispielsweise wirken sich die Entwicklung der IFRS oder auch das Themenfeld Compliance auf die Anforderungen an Controller konkret und nachhaltig aus.
- Auf persönlicher Ebene machen sich z. B. Anforderungen hinsichtlich der Sprachkompetenz und interkulturellen Kompetenz, aber auch der Kommunikationsfähigkeit bemerkbar.

Controller setzen sich – unterstützt durch den ICV – mit ihrer Kompetenz und Professionalität auseinander. Wie insbesondere die Untersuchungen von Weber zeigen, **sind erfolgreiche Controller von ihrer Aufgabe als kritischer Counterpart überzeugt**. Dieses Rollenverständnis spiegelt ein nachhaltiges Controllingverständnis wider, wie es auch diesem Statement zugrunde liegt.

Nach Erkenntnissen eines empirischen Forschungsprojekts an der WHU sind die Zukunftsthemen des Controllings insbesondere diese Aufgaben- und Problemstellungen in fallender Rangfolge (vgl. Gleich/Gänßlen/Losbichler 2011, S. 100):

- Informationssysteme
- Effizienz und Controlling
- Beteiligung des Controllings an der strategischen Planung
- Nachhaltigkeit
- Compliance
- Business Partner
- Volatilität
- Verhaltensorientiertes Controlling
- Controllernachwuchs
- Zusammenspiel des internen und externen Rechnungswesens

Controller sind nach modernem Verständnis Managementpartner.



### 4.3 Diskussion der Controlling-Praxis

Die zunächst folgende gedrängte Beschreibung beruht auf den Erfahrungen und Eindrücken auf dem 33. Congress der Controller „Controlling-Zukunft gestalten“ und insbesondere auf Auszügen aus der Eröffnungsrede von Siegfried Gänßlen, ICV-Vorsitzender und CEO der Hansgrohe AG. Diese Rede umschreibt Stand und Entwicklung der praktischen Anforderungen an Controller kompakt und treffend, sodass sie hier auszugsweise wiedergegeben wird.

„Es geht uns erstens um die Frage, welchen Beitrag modernes Controlling leisten kann, um **die Zukunft** einzelner Unternehmen, aber auch der Wirtschaftswelt positiv **mitzugestalten**. Zum Zweiten umschreibt der Titel ‚Zukunft gestalten‘ auch die **Erwartungen, die das Management** erfolgreicher Unternehmen an ein wirksames Controlling stellt. Und zum Dritten begreife ich unser Tagungsmotto auch als durchaus selbstbewussten Anspruch: **Wir Controllerinnen und Controller wollen und können Zukunft gestalten**“. Damit Controller diesem Anspruch gerecht werden, reiche es nicht mehr, „sich allein mit den nackten Zahlen zu beschäftigen“, so Gänßlen. Controller müssten zu **Business-Partnern des Managements** werden, die über den eigenen Tellerand hinausschauen können und sich nicht mit der Innenperspektive begnügen. „Der Erfahrungshorizont darf nicht an der Kante des Schreibtisches oder vor dem PC enden“, forderte der ICV-Vorsitzende.

**Globalisierung, sich internationalisierender Wettbewerb, steter Wandel der Märkte wie auch der rechtlichen Rahmenbedingungen und nicht zuletzt die rasanten Fortschritte durch die digitale Revolution** verlangten von Controllern „vor allem Beweglichkeit“. Diese Forderung sei ganz wörtlich zu verstehen, erklärte Gänßlen, „denn eine erfolgreiche Controllerin und ein moderner Controller sollten viel im Unternehmen unterwegs sein, wenn sie dessen Zukunft mitgestalten wollen“. Sie müssten sich auf interne und externe Kunden einstellen, auch vom Markt her denken können. „Das kann ich aber nur, wenn ich weiß, was in den Märkten vor sich geht.“ Nur so könnten Controller eine beratende Funktion wahrnehmen, wenn im Management unternehmerische Entscheidungen getroffen und Strategien formuliert werden. (Modifizierter Auszug aus der Pressemitteilung 21.04.2008 des ICV).

„In zeitlicher Entwicklungsperspektive lässt sich feststellen, dass das Controlling immer weiter von herkömmlichen Buchhaltungs- und Rechnungswesensthemen abrückt. Demgegenüber nehmen Aufgabenfelder der Mitgestaltung der Unternehmensziele und Unternehmenspolitik sowie die Unterstützung und Umsetzung der Führungsentscheidungen (...) immer breiteren Raum ein“ (Graumann 2008, S. 13).

„Der Controller ist Catalyst, Strategist, Steward & Operator“, so Geoffrey Clarke und Rolf Epstein auf der 10. Handelsblatt Jahrestagung unabhängig voneinander.

Das Management nimmt vermehrt die Erwartungshaltung ein, dass Controller verschiedene Rollen übernehmen müssen, und zwar die Rolle des Aktivators und Katalysators, des Strategen, des Begleiters und Betreuers und schließlich des Betreibers und Anwenders betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente.

Dieses Viereck – Catalyst, Strategist, Steward & Operator – ist eine internationalisierte und globalisierte Sicht der klassischen Sichtweise des Controllers als Steuermann, Lotse und Navigator.

Controller sind weiterhin für das betriebswirtschaftliche Zahlenfundament verantwortlich mit dem Ziel, eine belastbare Faktenbasis zu schaffen und ein „Management ohne Überraschungen“ zu ermöglichen (Pflicht). Sie müssen darüber hinaus auch unternehmensgestalterische Aufgaben übernehmen und die Hebel zur Wertschaffung im Fokus haben. Beiträge zur „Schaffung von Unternehmenswert“ (Kür) wird zunehmend zur Herausforderung für Controller.

„Es geht also um die Fähigkeit, vom Kunden bzw. vom Markt her zu denken und hinter die Zahlen zu schauen“ (Gänßlen 2008, S. 88).

„Controlling ist mehr als Zahlen prüfen und Berichte verfassen. Controlling bedeutet die Organisation über die Brücke zwischen strategischer und operativer Lücke zu führen“ (Peter Urban, stellv. Vorstandsvorsitzender ThyssenKrupp Steel AG, Duisburg, auf dem 23. Deutschen Controlling Congress).

## 5. Vier Determinanten der Arbeitsleistung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, welche Faktoren und Einflüsse die Arbeitsleistung bestimmen.

### 5.1 Prinzipielle Anforderungen

Aus Sicht des Personalmanagements erfolgt ein Abgleich zwischen Humanressource und Organisation, woraus sich auch die prinzipiellen Anforderungen an Controller ergeben.

- Übereinstimmung der **Leistungsfähigkeit** des Controllers mit den Leistungsanforderungen der übertragenen Aufgabe.
- Die Leistung ist nicht nur von der Leistungsfähigkeit, sondern auch von der **Leistungsbereitschaft** abhängig. Daher kommt es auch auf die grundsätzliche Stimmigkeit zwischen Interessen und Neigungen des Controllers und den konkreten Aufgabeninhalten an.
- Die Aufgabenanforderungen verändern sich permanent, deshalb ist auch die **Entwicklungs- und Lernfähigkeit** des Controllers von Bedeutung (vgl. Ringlstetter/Kaiser 2008, S. 225).
- Die **Leistungsmöglichkeit** bringt zum Ausdruck, wie die gegebenen Rahmenbedingungen Leistungen ermöglichen.

### 5.2 Personen- und situationsbezogene Bestimmungsfaktoren

Die Arbeitsleistung des Controllers wird – abstrakt und schematisch betrachtet – bestimmt und auch begrenzt durch

- personenbezogene Bestimmungsfaktoren und
- situationsbezogene Bestimmungsfaktoren.

Die **personenbezogenen Bestimmungsfaktoren** definieren sich über die Größen Leistungsfähigkeit, und damit über verschiedene Kompetenzen, über Leistungsbereitschaft bzw. Motivation und Engagement und letztlich über die Entwicklungs- und Lernfähigkeit bzw. über das Potenzial des Controllers. Diese personenbezogenen Bestimmungsfaktoren unterliegen in einem erheblichen Maße der Beeinflussung und Gestaltung durch den Controller.

Die **situationsbezogenen Bestimmungsfaktoren** unterliegen nur teilweise der positiven Beeinflussung durch den Controller selbst. So beeinflussen arbeitsorganisatorische Gegebenheiten wie beispielsweise die Kriterien der Stellenbildung das Leistungsverhalten. Zudem sind Akzeptanz, Verständnis und Vertrauen von Geschäftsführung oder Vorstand bzw. des Managements – die sogenannte Controllingmentalität – eine wichtige Voraussetzung für eine hohe Leistungsqualität. Natürlich kann ein Controller durch sein Verhalten und insbesondere durch seine Kommunikationsfähigkeit Einfluss nehmen auf seine Leistungsmöglichkeiten. Die Redlichkeit und vielfältige praktische Erfahrungen gebieten die Feststellung, dass eine erfolgreiche Controllerarbeit zu einem erheblichen Umfang vom Controller zwar selbst bestimmt wird, aber der Controller ist auch bzw. zusätzlich in einem gewissen Umfang auf günstige Umstände angewiesen (vgl. Zitzmann 2008, S. 102 ff.).

Hierzu zusammenfassend Weber im Interview:

**„Controller sind in ihren Möglichkeiten und in ihrer Wirkung von verschiedenen Faktoren abhängig.** Besonders wesentliche, wichtige Einflussgrößen sind **Vertrauen und Respekt, die sie im Unternehmen genießen** und sich entsprechend erarbeitet haben. Das Recht bzw. die Berechtigung zur Begrenzung muss man sich verdienen, sicher noch mehr als die Bevollmächtigung zur Ergänzung. Gerade bei dieser Funktion kommt es darauf an, in welcher Achtung und Anerkennung der Controller steht. Es ist schon so, dass die Wahrnehmung dieser Funktion die Manager nicht beglückt, wie ganz aktuelle empirische Ergebnisse am Lehrstuhl zeigen (Rambusch). Sie ist aber im Unternehmensinteresse unabdingbar. Die verstärkten gesetzlichen Regelungen wie beispielsweise Sarbanes Oxley Act oder auch alle Maßnahmen und Diskussionen unter der Rubrik Corporate Governance oder auch Compliance erleichtern die Ausübung dieser Aufgabe, gleichwohl bleibt sie immer problematisch.

In neuerer Zeit tragen Ethik-Diskussionen, die für Controller wichtig sind, im Sinne von Rahmenbedingungen und übergeordneten Begrenzungen dazu bei, die Begrenzungsfunktion besser ausfüllen zu können. Ein Stück der negativen Wirkung der Begrenzungsfunktion für die Zufriedenheit der Manager mit ihren Controllern können diese übrigens auffangen, wenn sie Controlling vorausblickend betreiben. (...) Starke Controller-Persönlichkeiten sind hier im Vorteil.“ (Biel/Weber: Interview 2008, S. 98).

Insofern ergeben sich **vier zentrale Leistungs- und Gestaltungsfelder**, über die der Controller seinen persönlichen Erfolg als auch den Unternehmenserfolg beeinflussen kann, nämlich über seine eigene **Leistungsfähigkeit**, seine **Leistungsbereitschaft**, seine **Lernfähigkeit** und letztlich über seine **Leistungsmöglichkeit**, die er zwar nicht alleine bestimmen, aber immerhin beeinflussen kann.

Controller sind „Fitmacher“. Sie müssen zunächst danach trachten, selbst leistungsfähig, kompetent, tüchtig zu sein. Dies sind elementare Voraussetzungen ihres Jobs und auch Vorbedingung, ihre Manager fit zu machen und fit zu halten. „Ein Sparringspartner, der nicht kämpft, macht den Manager auch nicht fit für den eigentlichen Kampf am Markt. Solche Controller machen sich mitverantwortlich für die Trägheit des Managements, welches sich aus Unkenntnis der Situation ausruht, weil es glaubt, das Haus sei gut bestellt“ (Kleinhietaß 2008, S. 32).

Controller müssen sich selbst und auch ihre Manager zur Bewältigung der Aufgaben und Herausforderungen laufend fit halten.

## 6. Ableitung der Fähigkeiten und Kompetenzen

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Ursachen und Gründen der Anforderungen.

### 6.1 Komplexe Anforderungen an Controller

Die Aufgaben der Controller sind in aller Regel recht komplex.

Controller müssen

- bestimmte Sachverhalte identifizieren und verstehen (worum geht es?),
- die sich daraus ergebenden Fragestellungen erkennen und beantworten (was ist zu lösen?),
- Handlungen bzw. Maßnahmen einleiten bzw. vorschlagen (was ist zu tun?)
- und im Sinne einer übergreifenden Anforderung Entschlusskraft und Unternehmungsgeist entwickeln, Impulse setzen und eine Treiberrolle übernehmen.

Dies bedeutet, Controller müssen über ein umfangreiches Sachwissen verfügen, und zwar sowohl auf betriebswirtschaftlichem Gebiet als auch in geschäftlicher Hinsicht, um überhaupt die für sie relevanten Themen erfassen zu können.

Sie müssen darüber hinaus über gute analytisch-methodische sowie instrumentelle Fähigkeiten verfügen, um die jeweilige aufgabenspezifische Problematik ableiten und begreifen zu können. Controller müssen die Instrumente beherrschen, die zur Ermittlung, Planung und Kontrolle von Ergebnissen und anderen betriebswirtschaftlichen Sachverhalten erforderlich sind.

Darüber hinaus müssen Controller über Handlungswissen verfügen, also praktischen Fähigkeiten der Umsetzung und Anwendung des vorhandenen betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Wissens. Um erfolgreich handeln zu können, muss man nicht nur in der Sache etwas bewegen können, z. B. eine Fehlentwicklung, eine Abweichung korrigieren, sondern auch – und ganz besonders – Menschen „bewegen“, d. h. anregen, anstoßen, Impulse geben, in die Wege leiten, in Gang bringen.

## 6.2 Erfordernisse des Controller-Arbeitsplatzes

Die Erfordernisse, die ein Controller-Arbeitsplatz stellt, gehen aus von

- den zu erreichenden Zielen bzw. Leistungsergebnissen (Zielvereinbarungen),
- den zu ihrer Erreichung notwendigen Aktivitäten bzw. Aufgaben – und damit von der Leistungsfähigkeit,
- dem dazu erforderlichen Leistungsverhalten – und damit der Motivation,
- den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Interaktionsbeziehungen (Kommunikation, Wechselbeziehung, Zusammenspiel) – und damit von den Leistungsmöglichkeiten.
- Zudem kommt es in einer mittel- und langfristigen Betrachtung mit entsprechenden Veränderungen auf die Lernfähigkeit des Controllers an.

Controller verrichten betriebswirtschaftlichen Service und leisten Führungsunterstützung. Damit leitet sich ihr Erfolg zu einem wesentlichen Teil aus dem Erfolg des Managements und des jeweiligen Unternehmens ab. **Somit wirken Controller einerseits durch ihr Sach- und Handlungswissen, andererseits aber auch über und durch andere.** Controller berichten „für“ und berichten „über“, daraus kann sich im Einzelfall ein gewisses Dilemma des Controllers ergeben. Insbesondere folgt aus dieser Konstellation, dass Controller **eine Kombination von Sach-/Fach-, Methoden- und Verhaltenswissen brauchen.**

Um die gewonnenen Zahlen und Ergebnisse beurteilen zu können, müssen Controller hinter und zwischen die Zahlen schauen. Dies bedeutet, dass sie das Geschäft und was damit zusammenhängt, gut verstehen und sachgerecht interpretieren können.

Es kommt nicht nur darauf an, dass der Controller über hinreichende Eigenschaften und Fähigkeiten verfügt, sondern auch, dass sein Engagement zudem erfolgswirksam ist.

Die Anforderungen an Controller sind dreifach geprägt, wie bereits zu Beginn des Statements skizziert wurde.

- Controller sind in verschiedenartigen **Unternehmen** tätig, die sich hinsichtlich Größe, Kultur, Organisation, Rechtsverhältnissen, Produkte und Märkte, Kultur, Wettbewerbsumfeld und Strategie und anderer bestimmender Größen unterscheiden.
- Controller sind in unterschiedlichen **Aufgaben bzw. Stellen** beschäftigt, vom CFO über Leiter Controlling bzw. z. B. zum Werkscontroller.
- Controller sehen sich in unterschiedlichen und häufig auch wechselnden **Situationen**. So kommt es beispielsweise darauf an, in welcher Phase ein Unternehmen steht, etwa in der Expansion oder in der Krise. Die spezifischen Anforderungen werden auch entscheidend bestimmt von der jeweiligen Rolle, die der Controller zu übernehmen hat. Ist er z. B. mehr im Rahmen des Kostenmanagements als „**Aufklärer**“ tätig oder eher zwischen den betrieblichen Bereichen als „**Übersetzer und Vermittler**“ oder z. B. als „**Bewusstseinschaffer**“, wenn es um strategische Notwendigkeiten geht. Die augenblickliche Lage, die jeweiligen spezifischen Verhältnisse und Gegebenheiten üben einen nachhaltigen Einfluss auf die Anforderungen aus.

Der Controller sollte regelmäßig die Gesamtheit seiner Arbeitsbedingungen (Unternehmen, Aufgabe, Situation) analysieren und daraus die an ihn gerichteten Anforderungen ableiten (W-Fragen stellen).

Zur methodischen Ableitung von Anforderungen gibt es viele theoretische Konzepte und Modelle. Nach den Erfahrungen geht es in der Praxis meistens eher pragmatischer zu.

„Es gibt kein hinreichendes theoretisches Modell für die Wirkung bestimmter Faktoren (...) für die Ableitung der Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe“ (Weber, W. et al. 2005, S. 8).

Anforderungsprofile werden nach der Recherche im Vorfeld dieses Statements **sowohl aus allgemeinen Berufsstereotypen abgeleitet als auch aus einer vorgeschalteten näheren Anforderungsanalyse.**

„Wahrscheinlich ist es in der Praxis eine Mischung von beidem. Denn in Stereotypen spiegeln sich **Erfahrungswerte** wieder. Wenn z. B. von Teamfähigkeit oder von analytischer Kompetenz gesprochen wird, klingt das nach Stereotypen. In solchen Anforderungen werden **häufig wichtige Erfolgsquellen der bisherigen eigenen Controllerarbeit** gesehen. Hinzu kommen unbedingt konkrete Bedarfsanalysen. Ein internationaler Beteiligungs-Controller ohne fließendes Englisch kann seinen Job nicht ausfüllen. Ich denke, vor allem bei fachlichen Spezialkenntnissen ist dies unerlässlich. So z. B. auch, wenn es um Anforderungen rund um die IT geht“ (Biel/Hauser 2008, S. 6).

Für den Controller bedeutet dies, dass er sich laufend auf der „Wissenstreppe“ befindet und sich auf dieser nach oben bewegen muss.

Der Zusammenhang der verschiedenen Begriffe lässt sich anschaulich und ausdrucksstark mit der sogenannten Wissenstreppe nach North darstellen. Unter einer führungs- und entwicklungsorientierten Betrachtung lässt sich eine sogenannte Wissenstreppe skizzieren, die auch von großer praktischer Bedeutung ist. **Wissen** wird insbesondere durch Ausbildung und Studium gewonnen. Durch die Verbindung mit dem praktischen Tun und damit durch Anwendungsbezug entstehen **Fähigkeiten** oder Können. **Handeln** wird erreicht, wenn der Controller motiviert und engagiert seine Fähigkeiten zur konkreten Problemlösung einsetzt. **Kompetenz** entsteht durch richtiges und erfolgreiches **Handeln** bzw. dann, wenn das Handeln zur Lösung einer Problemstellung geeignet ist. **Wettbewerbsfähigkeit** erlangt ein Unternehmen oder ein Controller als höchste Stufe auf der Wissenstreppe durch „Einzigartigkeit“ (vgl. Dillerup/Stoi 2008, S. 693 f.).

### 6.3 Ableitung von Anforderungen

Es gibt keinen „Standard-Controller“. „Wobei es ja **den** Controller nicht gibt. Es gibt sehr viele unterschiedliche Controller-Typen“ (Biel/Hauser 2008, S. 6). Gibt es erforderliche Basis-Fähigkeiten? Dies ist das Thema dieses Kapitels. Auch wenn sich keine „Standard-Anforderungen“ formulieren lassen, so ist es doch möglich und sinnvoll, Grundanforderungen und Basisqualifikationen für Controller zu beschreiben, zumal inzwischen ein genügendes Maß an Erfahrungen und auch empirisches Material vorliegt. „Ich denke, es lassen sich in den unterschiedlichen Controller-Funktionen **bestimmte Schwerpunkte oder Entwicklungslinien festmachen**“ (Biel/Hauser 2008, S. 8).

Wie zuvor bereits dargestellt, sind Anforderungen und Fähigkeiten zwei Seiten einer Medaille, nämlich der Aufgabe. „Eine Aufgabe ist die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen (Erbringung einer Soll-Leistung). **Bestimmungsmerkmale einer Aufgabe sind: was, woran, wer, wann und wo etwas zu tun ist**“ (Häberle 2008, Band 1, S. 75).

Das Unternehmen leitet einerseits aus den Aufgaben Anforderungen an den Stelleninhaber ab, der Stelleninhaber bringt andererseits seine Fähigkeiten ein. Da dieses Statement für Controller geschrieben ist, soll im weiteren Verlauf von Fähigkeiten und vom Fähigkeitsprofil der Controller die Rede sein.

Eine großzahlige **Auswertung von Stellenausschreibungen** im Zuge der Vorbereitung auf dieses Statement ergab ein relatives hohes Maß an Übereinstimmung hinsichtlich folgender Grundanforderungen:

- Erfolgreich abgeschlossenes wirtschaftswissenschaftliches Studium mit Schwerpunkt Finance/Controlling.
- Fundierte Berufserfahrung im Controlling.
- Gute Englischkenntnisse und interkulturelle Kompetenz.
- Ausgeprägte analytische und konzeptionelle Fähigkeiten.
- Unternehmerisches Denken, eigenverantwortliches Arbeiten und hohes Verantwortungsbewusstsein, ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit.
- Sehr gute MS Office-Kenntnisse und gute IT-Kenntnisse.

Eine umfassende Auswertung vielfältiger Unterlagen lässt folgende zusammenfassende Kategorisierung zu. Deyhle spricht von **Kompetenzen**, dieser Sprachregelung wird hier gefolgt (vgl. Deyhle/Hauser 2007, Bd. 2, S. 168 ff). „Kompetenzen bezeichnen in umfassender Weise das Wissen, die Fähigkeiten, die Fertigkeiten und die Handlungspotenziale von Personen“ (Häberle 2008, Bd. 2, S. 690). In diesem Sinne lassen sich vier Kompetenzarten unterscheiden, die für Controller relevant und erfolgsbestimmend sind, nämlich

- **Fachkompetenz:** Sie definiert vor allem die „handwerklichen Fähigkeiten“ und die Fähigkeit und Bereitschaft, die berufstypischen Aufgaben fachgerecht, selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen. Zur Fachkompetenz gehören fachliche Fertigkeiten und Kenntnisse, Erfahrungen, Verständnis fachspezifischer Fragestellungen und Zusammenhänge.
- **Methodenkompetenz:** Sie ist eine fachübergreifende Qualifikation und definiert die Fähigkeit und Bereitschaft, Mittel und Wege zur erfolgreichen Aufgabenbewältigung zu kennen und anzuwenden. Methodenkompetenz bedeutet insbesondere, Probleme zu erkennen und mit Hilfe geeigneter Vorgehensweisen zu lösen. Dazu gehören u. a. Konzepte zur Informationsbeschaffung, Arbeitsplanung, der Arbeitsstil oder Problemlösungs- und Kreativitätstechniken oder auch Projektmanagement und Präsentationstechnik.
- **Persönliche und soziale Kompetenz:** Diese Kompetenzen beinhalten kommunikative und kooperative Verhaltensweisen und Fähigkeiten, die das erfolgreiche Entwickeln oder Umsetzen von Zielen und Plänen in sozialen Beziehungen erlaubt. In diese Kategorie fallen insbesondere Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit.
- **Geschäftskompetenz:** Diese Kompetenz bezieht sich auf tiefere Kenntnisse des jeweiligen Unternehmens, in dem der Controller tätig ist, seiner Produkte, Märkte, Organisation und Technologie. Ferner das nähere Verständnis seiner Erfolgsfaktoren, seiner strategischen Elemente und seiner inneren Erfolgslogik.

Fachkompetenz bezieht sich auf Themen und Sachverhalte. Methodenkompetenz beinhaltet Verfahrens- und Vorgehensweisen. Die persönliche und soziale Kompetenz definiert den Bezug auf andere und auf die eigene Person. Geschäftskompetenz betrifft das Unternehmen, das Grundlage und Gegenstand des Controllings ist.

Quellenhinweis: Die Definitionen Fach- und Methodenkompetenz sind eine für dieses Statement umgestaltete und angepasste Fassung der Definitionen der BEA-Wirtschafts- und Organisationsberatung GmbH (online: <http://www.bea-beratung.de/Zugriff> 08.07.08).

Gegenüber der 1. Auflage im Jahre 1998 dieses Statements und auch anderen Veröffentlichungen ist eine **deutlich weiterentwickelte Rolle der Controller** und damit auch der Anforderungen und Erwartungen eingetreten, die sich in dreifacher Weise äußert (vgl. Weber/Spitzner/Stoffels 2008, S. 7 f.)

Controller erarbeiten nicht nur, sondern nutzen auch Zahlen, um Managern zu besseren Entscheidungen zu verhelfen und selbst zur Wertsteigerung beizutragen.

Controller reagieren nicht nur, sondern nehmen aus eigenem Antrieb eine proaktive Rolle ein.

Controller erwerben und nutzen Geschäftskennntnisse und können damit eine wirkungsvolle Rolle in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens übernehmen, z. B. zur Bearbeitung von Marktfraßen.

Diese Weiterentwicklung der Anforderungen und Erwartungen an Controller äußert sich auch in einer Anpassung der notwendigen Kompetenzfelder der Controller, wie u. a. im Vergleich zur Voraufgabe dieses Statements deutlich wird.

Die erweiterte Rolle „**Controlling – mehr als Zahlen**“ (so die Überschrift einer der im Vorfeld dieser Neuauflage analysierten vielen Stellenausschreibungen) führt dazu, dass

- Geschäftskompetenz ein eigenständiges Kompetenzfeld wird, damit der Controller seinem Anspruch, Wertsteigerung beizutragen, gerecht werden kann,
- die persönlichen und sozialen Kompetenzen wichtiger werden, da immer komplexer werdende Themen immer überzeugender dargestellt und vermittelt werden müssen und
- die fachlichen und methodischen Kompetenzen entsprechend aktualisiert und fortzuschreiben sind.

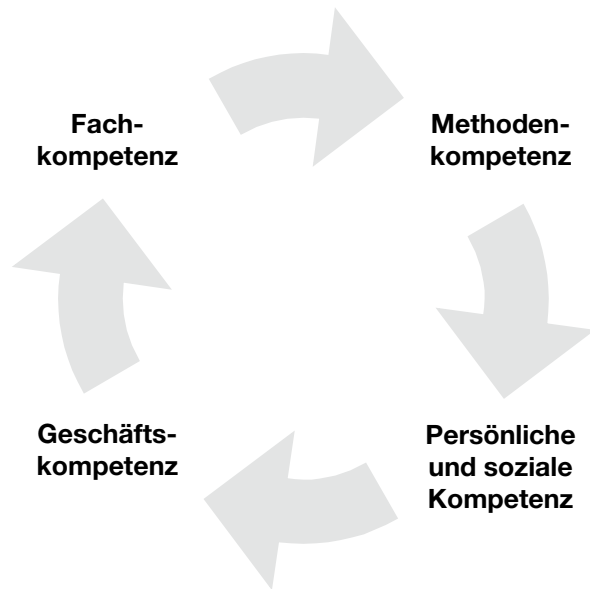


Abbildung: Vernetzung von vier Controller-Kompetenzfeldern

Aus der Sicht der Controller Akademie gibt es ein Dreieck, das der Fachliche Leiter der Controller Akademie wie folgt beschreibt (auszugsweise Wiedergabe):

„In der ersten Kategorie geht es **um den Controller als Methodiker, der Strukturen erzeugt** oder anders ausgedrückt, Ordnung schafft. Dazu gehören die klassischen fachlichen Anforderungen vom Management und Financial Accounting über die Planung bis hin zum Management Reporting. Diese Kategorie lässt sich ganz gut trainieren und innerhalb gewisser Grenzen auch gut evaluieren. Diese Anforderungen könnte man als **Pflichtprogramm** der Controller beschreiben.

Eine zweite Kategorie ‚**Bewegung**‘ sieht den Controller mehr als **Change Agent**. Controller sind Initiatoren und Begleiter von Veränderungsprozessen. Hier kommt das Bündel von Anforderungen, die man gern als **Soft Skills** bezeichnet. Es geht um Kommunikations-, Moderations- und Verhaltenswissen. Auch diese Fähigkeiten sind erlernbar. Ein geregelter Feedback z. B. ist ein kommunikativer Prozess, der bestimmten Prinzipien folgt. Diese Prinzipien muss man kennen, dann anwenden und immer wieder aufs Neue erproben. Vielleicht lernt man hier nie aus. Ich spreche hier gerne auch von der **Controller-Kür**.

Die dritte Kategorie ist die Kraftquelle des Controllers. Es geht um seine/ihre **Persönlichkeit, um charakterliche Eigenschaften**. Diese ist am schwersten zu fassen, aber nicht weniger wichtig, als die beiden vorherigen Dimensionen. In diesem Anforderungsbündel entsteht **Controllers Excellence**. So könnte man einen Weg beschreiben: **Von der Pflicht über die Kür zur Excellence**. Wenn ich hierüber nachdenke, dann fallen mir zuerst erfolgreiche Controller ein und dann frage ich mich, welche Eigenschaften ihn/sie auszeichnen. Stehvermögen habe ich bei vielen erfolgreichen Controllern beobachtet. Andere zeichnen sich durch große Kontaktstärke aus. Damit meine ich die besondere Fähigkeit, auf Menschen zugehen zu können, auch in schwierigen Angelegenheiten“ (Biel/Hauser 2008, S. 8).

Aus einer zusammenfassenden Praxissicht kann man die zentrale Anforderung an Controller mit Hauser wie folgt beschreiben: „In einem zunehmend komplexer und dynamischer werdenden wirtschaftlichen Umfeld ist Entscheidungsunterstützung mehr denn je gefragt.“

Daran muss sich der Controller-Service ausrichten: **Komplexität zu reduzieren und Entscheidungen zu beschleunigen**, ist aus meiner Sicht eine ganz wesentliche Anforderung an Controller“ (Biel/Hauser 2008, S. 4).

Besonderes Gewicht legen alle Experten auf die Verhaltensanforderungen. Hierzu wieder Hauser: „Ich würde jetzt gerne sagen, die Verhaltensanforderungen werden immer wichtiger. Leider kann ich dies mit Sicht auf das Nachfrageverhalten nach unseren Seminaren nicht bestätigen. Verhaltenstrainings sind immer noch deutlich schwerer zu verkaufen als ein Fachseminar zur IFRS.

Wenn wir im Trainerteam jedoch zurückblicken auf die Vielzahl der Teilnehmer, die bei uns waren und uns dann fragen, wer und warum hat der/die Karriere gemacht, kommen wir immer wieder zu der gleichen Erkenntnis. **Die besondere Verhaltenskompetenz ist ein unschätzbare Wettbewerbsvorteil.** Vor allem die Kombination von methodisch gestützten, harten Fakten und sozialer Sensibilität ist eine gewinnbringende Verbindung“ (Biel/Hauser 2008, S. 7).

Prof. Dr. Jürgen Weber, WHU, bringt es im Interview mit wissenschaftlicher Schärfe auf den Punkt:

„Für Controller sind die **fachlichen Fähigkeiten eher Pflicht**, nicht Kür. Sie werden als gegeben vorausgesetzt. Controller dürfen sich hier keine Blöße geben. Angesichts der vielfältigen Veränderungen haben Controller viel zu lernen, Praktiker müssen regelmäßig in ihre Weiterbildung investieren. Die von Ihnen angesprochenen ‚harten Fähigkeiten‘ sind Hygiene, mit der man sich allerdings nicht von anderen internen Dienstleistern differenzieren kann. **„Weiche Faktoren‘ können dagegen als ‚deal breaker‘ den Erfolg der Controller bestimmen.** Insofern kann man in der Tat, wie Sie richtig vermuten, von einem **Engpasscharakter der ‚weichen Faktoren‘** sprechen. Dies ist zugleich aber auch ein kritischer Punkt, weil die ‚weichen Faktoren‘ derzeit noch zu wenig von den Controllern beherrscht werden.

Ob die Controller tatsächlich Wirkung im Unternehmen erzeugen, ob ihre Tätigkeit wirklich Nutzen stiftet, wird aber weniger durch die fachlichen Fähigkeiten bestimmt. Hierfür sind vielmehr im Wesentlichen Fähigkeiten maßgeblich, die man landläufig zu den ‚weichen Faktoren‘ zählt“ (Biel/Weber 2008, S. 97).

## 7. Priorisierung der notwendigen Fähigkeiten

Die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich in modifizierter Weise an den **Ergebnissen einer Befragung von führenden Controllingleitern** durch Weber (Weber 2008, S. 126 ff.). Diese Darstellung versteht sich zugleich auch als Zusammenfassung der vorhergehenden Ausführungen.

1. Kommunikationsfähigkeit oder kommunikative Kompetenz.  
Dies ist die Fähigkeit, Kommunikationssituationen zu bewältigen, in dem nicht nur klar, verständlich und bewusst, sondern auch ziel- und empfängerorientiert kommuniziert wird.
2. Geschäftskennntnisse.  
Diese Fähigkeit beinhaltet die Notwendigkeit, das zugrundeliegende Geschäft zu verstehen, d. h. die Produkte genau zu kennen und zu wissen, wie der Markt aussieht und wo der Wettbewerb steht – oder zusammenfassend die Kenntnis der Faktoren, die auf den Unternehmenserfolg einwirken.
3. Fähigkeit zum kritischen Hinterfragen.  
Damit ist die Fähigkeit zum prüfenden, beurteilenden, abwägenden Umgang mit Themen und Sachverhalten gemeint.
4. Neutralität/Unabhängigkeit.  
Diese Fähigkeit umfasst die Sachlichkeit, Unbefangenheit, Unvoreingenommenheit gegenüber Themen, Personen und Situationen.
5. Standfestigkeit.  
Diese Fähigkeit umfasst die Forderung, ausdauernd und standhaft Ziele und Themen zu verfolgen, beharrlich auch schwierige Situationen zu meistern und nicht zuletzt auch emotional unverdrossen zu sein.
6. Externes Rechnungswesen.
7. Investitionsrechnung.
8. Kostenrechnung.
9. Sonstige Fähigkeiten.



## 8. Aufbau und Pflege von Kompetenzen und Karrierepfaden

### Grundsätzliche Erfolgsfaktoren in Anlehnung an Gänßlen (Gänßlen 2008, S. 88)

- Große **Erfahrungsbreite** entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit einem tiefen Verständnis für das Marketing, die Marktpositionierung sowie für den Vertrieb.
- **Internationale und interkulturelle Ausrichtung**, insbesondere sprachliche Fähigkeiten, Kenntnisse der Mentalitäten und Gepflogenheiten anderer Länder, d. h. die Beziehung zu anderen Kulturen beherrschen.
- **General-Management-Kompetenz** als weitere wichtige Säule. Dies bedeutet ausdrücklich, nicht nur richtige Ergebnisse und Zahlen vorzulegen, sondern diese auch sowohl vertreten und vermitteln als auch interpretieren zu können.

Auffallend dabei ist, dass sich die Vielfalt der Anforderungen gewandelt hat. Waren bislang eher traditionelle Aufgaben wie bspw. das Berichtswesen oder die betriebliche Planung im Fokus der Controllerarbeit, so wurden diese nun zugunsten eher weniger traditioneller Aufgaben wie bspw. der Fähigkeit, kritisch zu hinterfragen und Schwachstellen zu erkennen oder Kommunikationsfähigkeit auf die nachfolgenden Plätzen verdrängt“ (Horváth 2011, S. 793 f.).

Horváth ergänzt, insgesamt erlaube das vorliegende empirische Material nicht, ein allgemein verbindliches Controllerprofil abzuleiten. Warnend weist er darauf hin, insbesondere dürfe ein solches Profil den Controller nicht zu einem „Supermann“ stilisieren (Horváth 2011, S. 795).

Dieses Statement ist für Controller geschrieben, daher folgen im letzten Kapitel zusammenfassende Betrachtungen zur Controller-Karriere.

„Die Anforderungen an Controller steigen, aber auch ihre Chancen, im Unternehmen in der **kaufmännischen Funktion und darüber hinaus Karriere zu machen**“, so Dr. Hanns Goedel, Personalberater, Schwerpunkt Controller und CFOs bei Egon Zehnder International GmbH in Hamburg (vgl. Neue Karrierepfade für Controller auf Controlling World 2008).

Vorweg – es scheint **keinen Königsweg** zu geben, aber einige hilfreiche und nützliche Hinweise. Hierzu noch einmal Chef-Trainer Hauser im Interview:

„Ein wichtiger Baustein ist sicherlich eine solide betriebswirtschaftliche Ausbildung. Sie ist gewiss das Fundament für eine gute Controller-Kompetenz. Ein zweites Element sehe ich in einem auf das Unternehmen, auf die Branche gerichteten Praxiswissen. Die viel gerühmte Fronterfahrung, an der Verkaufsfrent, der Produktionsfront etc., ist in der Praxis besonders wichtig. Controller müssen von dem Geschäft des Unternehmens etwas verstehen, sonst finden sie kein Gehör und werden als Sparringspartner nicht akzeptiert. Internationalität in der Erfahrung ist ein weiterer wichtiger Baustein. Damit sind neben der sprachlichen Kompetenz auch das Verständnis und die Sensibilität für andere Kulturen gemeint. Und es braucht natürlich Führungs-Kompetenz, die man sich sukzessive aneignet. Ganz wichtig scheint mir auch, recht unterschiedliche Erfahrungen in verschiedenen Controllerfunktionen zu sammeln. Nicht Jobhopping, jedoch eine stetige Form des Job-Enlargements und Job-Enrichment dienen der Erweiterung des Erfahrungsspektrums und qualifizieren Controller systematisch für höhere Aufgaben“ (Biel/Hauser 2008, S. 9).

Eine ganz besonders spannende Frage: Kann bzw. soll man ein Leben lang Controller bleiben? Hierzu wieder Hauser:

„Die Frage des Könnens kann ich spontan mit Ja beantwortet. Dazu gehört sicherlich eine große Kraft. Abwechslung gibt es genug in der Controller-Rolle. Es wird nie langweilig. Man denke nur an die vielen neuen Themen der letzten Jahre und voraussichtlich auch der zukünftigen Zeit. Dann ist auch die Frage des Wollens zu bedenken. **Das Wollen ist eine Voraussetzung für das Können.** Wenn man nicht mehr will, geht auch schnell die Kraft aus, die an-

spruchsvolle Controller-Rolle auszufüllen. In diesem Sinne muss jeder Controller den zweiten Teil der Frage für sich selbst beantworten. Es gibt genügend erfolgreiche Beispiele für ehemalige Controller in verantwortlichen Linienpositionen, bis hin zum Vorstandsvorsitzenden“ (Biel/Hauser 2008, S. 9).

**Häufig ist „der CFO“ Ziel der Controller-Karriere.** Aus Sicht zahlreicher Experten eine logische Entwicklungslinie. Hierzu mit freundlicher Genehmigung Auszüge aus einem Vortrag von Prof. Dr. Schäffer, WHU, auf der Basis entsprechender Forschungsergebnisse:

Ein Drittel aller intern rekrutierten CFOs kommt aus dem Controlling. Schäffer fragt: Fehlt Controllern auf dem Sprung zum CFO manchmal das nötige Selbstbewusstsein und die emotionale Kompetenz und ist der Führungsstil von Controllern manchmal zu wenig menschenorientiert? Schäffer gelangt zum Fazit, Controller haben gute Karten, wenn es darum geht, wer der nächste CFO im Unternehmen wird. Allerdings, so heißt es weiter, werden Controller auf dem Sprung zum CFO häufig Defizite im Bereich der Führungsqualifikation konstatiert. Daran lässt sich aber arbeiten (vgl. Eröffnungsreferat von Prof. Dr. Schäffer auf Controlling World 2008).

Aus der Sicht von Goedel gibt es für Controller insbesondere diese **„Karrierebremsen“:**

- Zu starke Spezialisierung.
- Mangelnde Auffrischung von Fähigkeiten.
- Zu geringe Umsetzungsorientierung.
- Zu langer Verbleib in derselben Rolle/Firma.
- Zu starke Bindung an einen Vorgesetzten.
- Fehlendes Standing/Agieren auf Augenhöhe.

Die **Elemente von Karrieren** „großer CFOs“ sieht Goedel wie folgt:

- Akademische Ausbildung.
- Fortsetzung der Ausbildung in herausragenden Unternehmen, Aufbau von fachlicher Verankerung.
- Schnelles Wachstum über „stretched projects“.
- Unterstützung durch Mentoren.
- Verbreiterung über Projekte/operative Verantwortung.
- Übernahme echter Führungsrollen.
- Übernahme einer breiten kaufmännischen Rolle in kleinerer Einheit.
- Erfahrungen in Sondersituation/Sanierung, M&A, PMI, IPO, PE).
- Sukzessive Übernahme größerer CFO Rollen.

(Vgl. Neue Karrierepfade für Controller auf Controlling World 2008).

Controller sollten ihren Weg systematisch und planmäßig gehen.

## Literatur- und Quellennachweis

### Bücher

- Barth, Thomas/Barth, Daniela: Controlling, 2. Auflage, München 2008
- Bertel, Jürgen/Becker, Fred: Personalmanagement, 8. Auflage, Stuttgart 2007
- Bröckermann, Reiner: Personalwirtschaft, 4. Auflage, Stuttgart 2007
- Deyhle, Albrecht/Hauser, Martin: Controller-Praxis, 2 Bände, 16. Auflage, Offenburg 2007
- Deyhle, Albrecht/Radinger: Controller-Handbuch, 5 Bände, 6. Auflage, Offenburg 2008
- Dillerup, Ralf/Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2. Auflage, München 2008
- Freidank, Carl-Christian/Müller, Stefan/Wulf, Inge (Hrsg.): Controlling und Rechnungslegung, Wiesbaden 2008
- Gleich, R./Gänßlen, S./Losbichler, H. (Hrsg.): Challenge Controlling 2015, Freiburg 2011
- Graumann, Matthias: Controlling, Düsseldorf 2008
- Häberle, Siegfried Georg (Hrsg.): Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 3 Bände, München 2008
- Horváth, Péter: Controlling, 10. Auflage, München 2006
- Horváth, Péter: Controlling, 12. Auflage, München 2011
- International Group of Controlling (Hrsg.): Controller-Wörterbuch, 3. Auflage, Stuttgart 2005
- Jänchen, Isabelle: Normungsstrategien für Unternehmen, Berlin 2008
- Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, München 2006
- Jung, Hans: Controlling, 2. Auflage, München 2007
- Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München 2008
- Kleinhietaß, Guido: Verrechnungspreise, Offenburg 2008
- Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 4. Auflage, Stuttgart 2005
- Lachnit, Laurenz/Müller, Stefan: Unternehmenscontrolling, Wiesbaden 2006
- North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung, Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden 1998
- Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen, 8. Auflage, München 2011
- Ringlstetter, Max/Kaiser, Stephan: Humanressourcen-Management, München 2008
- Steiger, Thomas/Lippmann, Erich (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, 3. Auflage, Berlin 2008
- Steinle, Claus/Daum, Andreas: Controlling, 4. Auflage, Stuttgart 2007
- Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement, Wiesbaden 2008
- Vahs, Dietmar/Schäfer-Kunz, Jan: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Stuttgart 2007
- Weber, Jürgen: Von Top-Controllern lernen, Weinheim 2008
- Weber, Jürgen: Aktuelle Controllingpraxis in Deutschland, Weinheim 2008
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Stuttgart 2006
- Weber, Jürgen / Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling, 13. Auflage, Stuttgart 2011
- Weber, Jürgen/Spitzner, Jan/Stoffels, Mario: Erfolgreich steuern mit Market Intelligence 2008
- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhäuser, W./Kabst, Rüdiger: Lexikon Personalwirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart 2005
- Ziegenbein, Klaus: Controlling, 9. Auflage, Ludwigshafen 2007
- Titzmann, Thomas: Kollektive Leistungen von Wirtschaftsverbänden, Wiesbaden 2008

## **Zeitschriften**

Biel, Alfred/Weber, Jürgen: Interview „Von Top Controller lernen“,  
in: Controller Magazin, Mai/Juni 2008

Biel, Alfred/Weber, Hauser, Martin: Interview „Anforderungen  
an Controller“, in: Controller Magazin, Juli/August 2008

Siegfried Gänßlen: Interview Business Partnering:  
Mitarbeiter fordern und fördern; in CFO aktuell, Juni 2008

Weber Jürgen: Fähigkeitsprofil von Controllern, in:  
ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 1/2008 –  
Controlling und Verhalten

## **Online –Quellen**

<http://www.controllerverein.com>

<http://www.bea-beratung.de/>

## **Fachkongresse und Vortragsunterlagen**

33. Congress der Controller am 21./22. April 2008 in München –  
Siegfried Gänßlen, ICV-Vorsitzender und CEO Hansgrohe AG: Eröffnungsrede

23. Deutscher Controlling Congress,  
Veranstalter Institut für Controlling von Prof. Dr. Reichmann  
Peter Urban, stellv. Vorstandsvorsitzender ThyssenKrupp Steel AG:  
Wertorientiertes Management bei einem global agierenden Konzern.

10. Handelsblatt Jahrestagung Controlling – Kongress 2008 am 12./13. Juni  
2008 in Bonn – Geoffrey Clarke, CFO, EADS Astrium Satellites GmbH:  
Erwartungen an das Controlling aus CFO-Sicht.  
Rolf Epstein, Partner & Leiter CFO Services, Deloitte Consulting GmbH:  
Strategy Execution – Die Umsetzung der Unternehmensstrategie sicherstellen.

Controlling World 2008, Veranstalter: Management Circle  
Prof. Dr. Utz Schäffer, WHU: Eröffnungsrede  
Dr. Hanns Goedel, Personalberater: Neue Karrierepfade für Controller.

## **ICV-Statements – Medienrechtliches**

### **Urheberschutz**

Alle Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Eine über die engen Grenzen des  
Urheberrechts, insbesondere des Zitierrechts, hinausgehende Nutzung und  
Verwertung ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Internationalen Controller  
Vereins eV zulässig.

### **Haftungshinweis**

Die Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des Manuskriptes  
angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung  
für Richtigkeit und Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse. Die  
Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur  
Verfügung gestellt.

Die Anwendung bzw. Nutzung der in den Statements dargestellten Erkennt-  
nisse bzw. der Empfehlungen der Autoren erfolgt auf Gefahr des Lesers.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die  
Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich  
deren Betreiber verantwortlich.



Die überarbeitete Auflage 2012 befasst sich vielschichtig mit Stand und Entwicklung der Anforderungen an Controller und versteht sich als „Job- und Karrierehilfe“ für Controller.

Zunächst werden die thematischen und begrifflichen Grundlagen gelegt. Es folgen Überlegungen aus Sicht der „Controllinglehre“, der Betriebs- und Personalwirtschaft. Im Mittelpunkt steht eine kompakte Beschreibung der modernen Controller-Praxis und die sich hieraus ergebenden Bestimmungsgrößen der Arbeitsleistung sowie eine Ableitung der relevanten Anforderungen an Controller. Die Anforderungs- und Fähigkeitsstrukturen bilden den zentralen Inhalt des Statements.

Ein Kapitel über Aufbau und Pflege von Kompetenzen und Karrierepfaden diskutiert persönliche Aspekte der Controller.

Dieses Statement beruht auf einer intensiven Diskussion und Auseinandersetzung mit der hier behandelten Thematik und bezieht umfangreiches Quellenmaterial der verschiedensten Art ein. So sind auch zahlreiche Zitate eingebaut, u. a. vom ICV-Vorsitzenden Siegfried Gänßlen als erfahrenem und erfolgreichem Controlling-Praktiker, von Prof. Dr. Martin Hauser, Cheftrainer der Controller Akademie, dem bedeutenden Trainingsinstitut, sowie von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, einem führenden Controlling-Wissenschaftler.

Diese Neubearbeitung reflektiert zum einen den Wandel der beruflichen Anforderungen und zum anderen die Veränderung im Berufs- und Selbstverständnis der Controller. Gleichzeitig wird der Weg vom Financial Controller zum Business Partner unterstützt und begleitet.

Internationaler Controller Verein eV  
Geschäftsstelle

Postfach 1168, D-82116 Gauting  
Leutstettener Straße 2, D-82131 Gauting

Telefon +49-89-89 31 34-20  
Telefax +49-89-89 31 34-31

[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)  
[verein@controllerverein.de](mailto:verein@controllerverein.de)