



# Die Kompetenzen der Controller im digitalen Wandel

## - Forschungsbericht -

# Vorwort



Die Digitalisierung konfrontiert auch die betriebswirtschaftliche Teildisziplin Controlling mit der Fragestellung, welche Änderungen sich für das Aufgabenfeld, das Rollenverständnis und die Anforderungen an die Person des Controllers\* ergeben. Im Controlling wird die Diskussion um die Auswirkungen der Digitalisierung mit besonderer Intensität geführt, da die Digitalisierung die bisherige Stellung der Controller in Unternehmen in Frage stellt. Einigkeit besteht dahingehend, dass sich das Kompetenzprofil der Controller wandeln muss. Da Controller im deutschsprachigen Raum (anders als z.B. im anglo-amerikanischen Raum) vorrangig im Rahmen von Studiengängen an Hochschulen ausgebildet werden, muss sich in der Konsequenz auch die Hochschullehre im Fach Controlling an die geänderten Kompetenzanforderungen anpassen.

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen dieses Forschungsprojekts die beiden folgenden Forschungsfragen untersucht und beantwortet:

1. Welche Kompetenzen benötigen Controller in der Praxis unter Berücksichtigung der Digitalisierung? Auf Basis einer umfassenden Literaturanalyse wurden 360°-Experteninterviews durchgeführt, deren Ergebnisse in Kapitel 2 dargestellt sind.
2. In welchem Maße werden die benötigten Kompetenzen in der heutigen Hochschullehre erworben bzw. vermittelt? Auf Basis der Ergebnisse der Experteninterviews wurde eine Befragung von Studierenden unseres Studienschwerpunkts Controlling durchgeführt, deren Ergebnisse in Kapitel 3 dargestellt sind.

# Vorwort



Ausgewählte Inhalte dieses Forschungsprojekts wurden auf der Digitalkompetenz-Tagung der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt am 4. März 2020 in Schweinfurt präsentiert.

Die Autoren bedanken sich bei den Interviewpartnern, die sich für die Experteninterviews zur Verfügung gestellt haben, sowie bei den Studierenden des Studienschwerpunkts Controlling im Wintersemester 2019/20, die an der Studierendenbefragung teilgenommen haben.

Würzburg, im Juli 2020

Björn Baltzer

Jacomo Päckert

Jonas Röder

\* In diesem Forschungsbericht werden ausschließlich aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit durchgängig männliche Bezeichnungen verwendet.

# Inhaltsverzeichnis



- 1 Einführung in das Forschungsprojekt
- 2 Ergebnisse der Experteninterviews
- 3 Ergebnisse der Studierendenbefragung
- 4 Literaturverzeichnis
- 5 Impressum

# Inhaltsverzeichnis



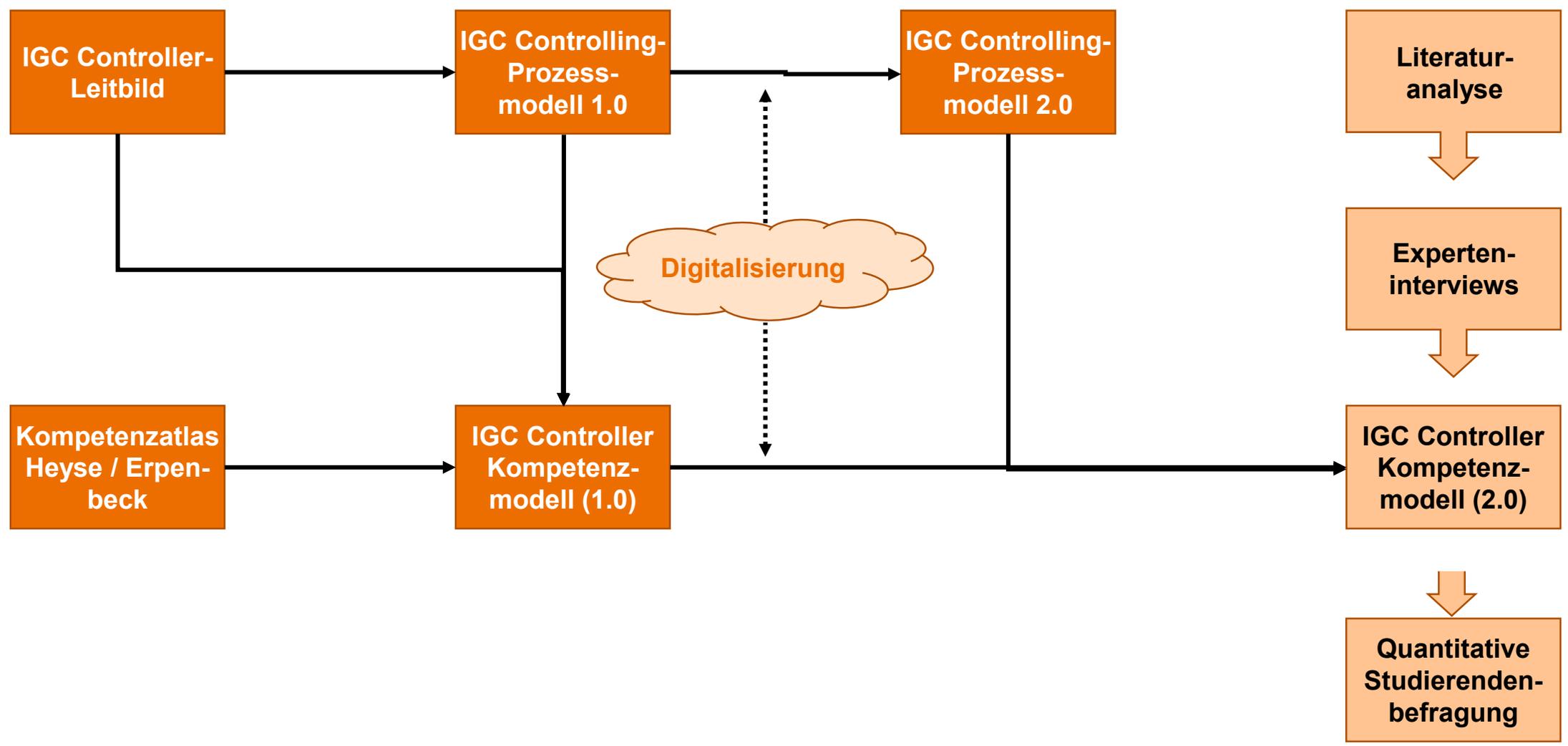
- 1 Einführung in das Forschungsprojekt**
- 2 Ergebnisse der Experteninterviews
- 3 Ergebnisse der Studierendenbefragung
- 4 Literaturverzeichnis
- 5 Impressum

# Erläuterungen zu Forschungsmodell und Forschungsmethodik



- Die Zielsetzungen des Forschungsprojekts bestanden darin,
  1. ein aktuelles Kompetenzprofil für Controller zu entwickeln, bei dem insb. die aus der Digitalisierung resultierenden Anforderungen Berücksichtigung finden. Zu diesem Zweck wurde die bestehende Literatur ausgewertet und die Ergebnisse in Form von Experteninterviews überprüft.
  2. auf Basis dieses erarbeiteten Kompetenzprofils zu überprüfen, inwieweit in der Hochschullehre die darin enthaltenen Kompetenzen aktuell vermittelt werden. Zu diesem Zweck wurden Studierende Fragebogen-basiert befragt.
- Hierzu wurde auf bestehenden Vorarbeiten aufgesetzt, im Besonderen auf
  - dem Controller-Kompetenzmodell der International Group of Controlling aus dem Jahre 2015
  - dem Controlling-Prozessmodell 2.0 der International Group of Controlling aus dem Jahre 2017

# Forschungsmodell und Forschungsmethodik im Überblick



# Die International Group of Controlling (IGC) und ihr Controller-Leitbild



- Die International Group of Controlling (IGC) mit Sitz in St. Gallen (Schweiz) wurde 1995 auf Betreiben des Internationalen Controllervereins (ICV) gegründet, der auch ihren Vorsitzenden stellt. Die Zielsetzung der IGC besteht darin, eine gemeinsame (auf dem Verständnis im deutschsprachigen Raum basierende) Controlling-Philosophie in Praxis und Wissenschaft international zu verankern. Hierzu werden verschiedene Standards zu grundlegenden Fragen des Controllings veröffentlicht. Mitglieder der IGC sind Organisationen aus 16 Ländern, die im Bereich Controlling aktiv sind (berufsständische Organisationen, Beratungsfirmen, Unternehmen, Hochschulen, Weiterbildungsinstitute, Verlage, Hersteller von Controlling-Software).
- Die erste und grundlegende Veröffentlichungen der IGC war das Controller-Leitbild. In seiner aktuellen Version aus dem Jahr 2013 ist darin das Rollenbild des Controllers als Partner des Managements festgeschrieben (Business Partner).



# Das Controller-Leitbild der IGC (2013)

Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Controller ...

1. gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.
2. sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.
4. entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
5. sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.

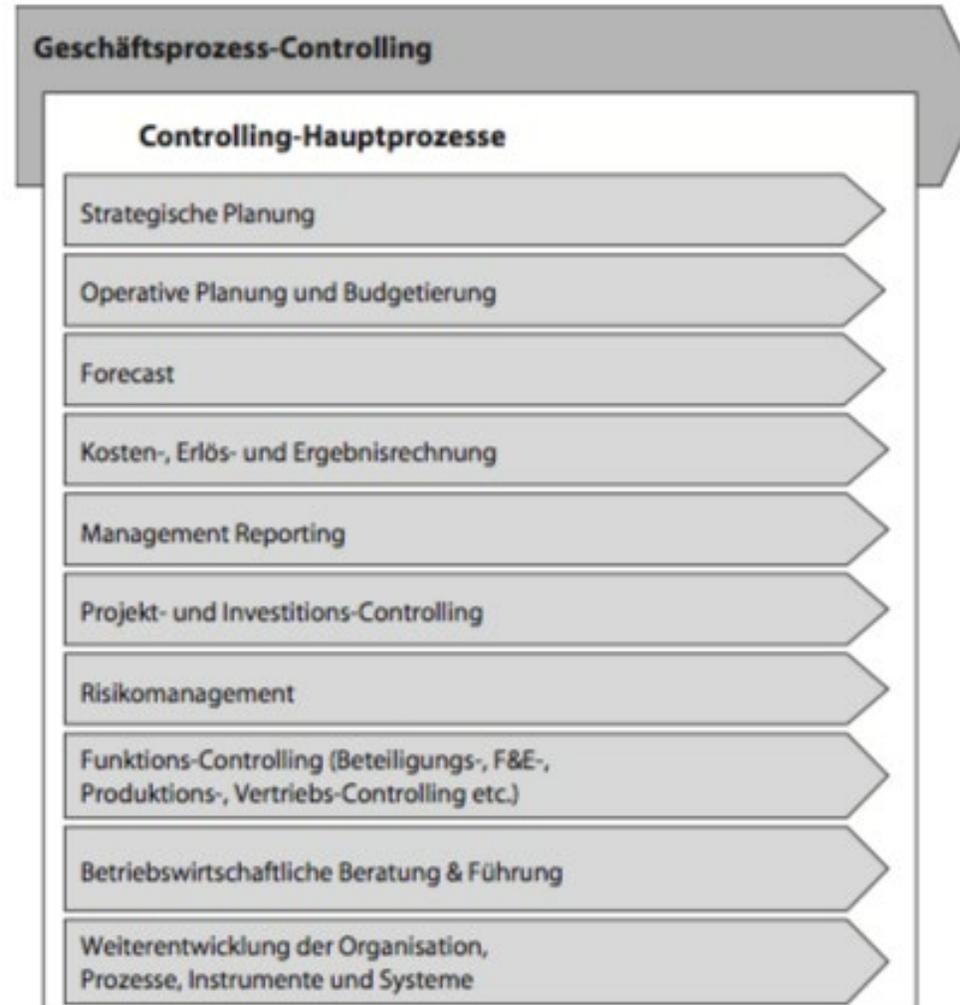
Quelle: Losbicher (2013), S. 69.



# Die Controlling-Prozessmodelle der IGC

- Basierend auf dem (damaligen) Controller-Leitbild wurde von der IGC im Jahr 2011 erstmals ein Prozessmodell des Controllings veröffentlicht. Darin waren 10 Hauptprozesse des (Geschäftsprozesses) Controlling beschrieben, einschließlich Teilprozessen und Aktivitäten, Prozessanfang und –ende, Prozessinputs und –outputs.
- Vor dem Hintergrund der Digitalisierung und dem inzwischen überarbeiteten Controller-Leitbild wurde im Jahr 2017 eine überarbeitete Version 2.0 dieses Prozessmodells veröffentlicht. Es enthält weiterhin 10 Hauptprozesse des Controllings. Wesentliche Änderungen gegenüber dem ursprünglichen Prozessmodell sind:
  - der neue Hauptprozess „Datenmanagement“
  - die Umgliederung des Funktionscontrollings als neue Dimension (statt als Hauptprozess)
  - die Berücksichtigung von „Analytics“ als Schicht zwischen den Controlling-Prozessen und dem Management-Prozess
- Dunkel hervorgehoben sind die Kernprozesse des Controllings, heller hervorgehoben sind diejenigen Prozesse des Controllings, die zusammen mit anderen Funktionsbereichen ausgeübt werden.

# Das Controlling-Prozessmodell 1.0 der IGC (2011)



Quelle: IGC (2011), S. 21.

# Das Controlling-Prozessmodell 2.0 der IGC (2017)



Quelle: Möller/Illich-Edlinger (2018), S. 56.



# Das Controller-Kompetenzmodell der IGC

- Von der IGC wurde zudem im Jahr 2015 ein Controller-Kompetenzmodell entwickelt. Darin sind alle diejenigen Kompetenzen beschrieben, die Controller idealerweise besitzen sollten.
- Das Controller-Kompetenzmodell basiert auf dem Rollenbild des Controllers als Business Partner sowie auf den ursprünglichen 10 Hauptprozessen des Controllings (Version 1.0, 2011).
- Desweiteren wurden die Controller-Kompetenzen unter Rückgriff auf den Kompetenzatlas nach *Heyse* und *Erpenbeck* abgeleitet, in dem die folgenden 4 Kompetenzfelder unterschieden werden:
  - Personale Kompetenzen
  - Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen
  - Sozial-kommunikative Kompetenzen
  - Fach- und Methodenkompetenzen

# Der Kompetenzatlas nach Heyse und Erpenbeck



Personale Kompetenz				Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz			
Loyalität	Normativ ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
P/S		P/F		A/S		A/F	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungsfähigkeit	Integrationsfähigkeit	Akquisitionstärke	Problemlösungsfähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
S/P		S/A		F/P		F/A	
Teamfähigkeit	Dialogfä./Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	System. methodisches Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Marktkennntnisse
S		S/F		F/S		F	
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
Sozial-kommunikative Kompetenz				Fach- und Methodenkompetenz			

Quelle: Niedermayr-Kruse/Schulze/Thiele (2015), S. 542.

# Hierarchische Struktur des Controller-Kompetenzmodells der IGC

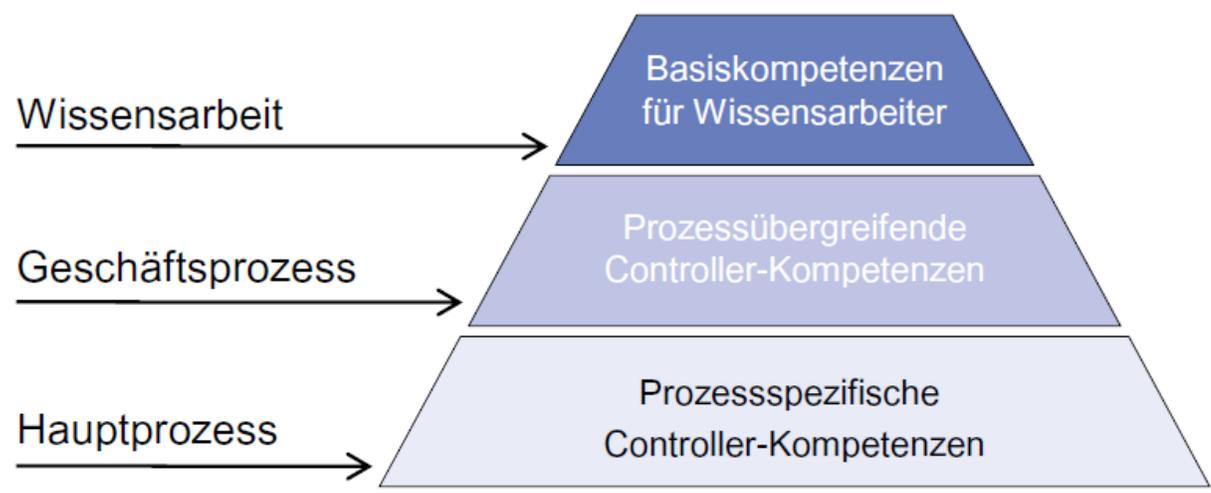


- Im Controller-Kompetenzmodell der IGC werden 3 hierarchische Ebenen unterschieden. Hierarchie bedeutet hierbei, dass die Kompetenzen einer Ebene auch für die darunterliegenden Ebenen gültig sind.
  - Basiskompetenzen für Wissensarbeiter: Hierbei handelt es sich um wichtige grundlegende Anforderungen an Controller, die allerdings nicht Controller-spezifisch sind, sondern für alle Wissensarbeiter Gültigkeit haben.
  - Prozessübergreifende Controller-Kompetenzen: Diejenigen Kompetenzanforderungen an Controller, die für (fast) alle Controlling-Prozesse bedeutsam sind und somit von allen Controllern erfüllt werden sollten.
  - Prozessspezifische Controller-Kompetenzen: Solche Kompetenzanforderungen an Controller, die für einen oder einige wenige Controlling-Prozesse relevant sind. Diese Kompetenzen müssen demnach nicht alle Controller aufweisen, sondern nur diejenigen, welche einen signifikanten Teil ihrer Arbeitszeit für den besagten Prozess aufwenden.

# Hierarchische Struktur des Controller-Kompetenzmodells der IGC



## Ebenen des Controller-Kompetenzkataloges



## Definition der Kompetenzen

- Basiskompetenzen für Wissensarbeiter** sind grundlegend für die Produktivität in allen Bereichen der Wissensarbeit.
- Prozessübergreifende Controller-Kompetenzen** sind im besonderen Maß für die Mehrheit der Controlling-Hauptprozesse erfolgskritisch.
- Prozessspezifische Controller-Kompetenzen** sind im besonderen Maß für einen oder wenige, jedoch nicht für die Mehrheit der Controlling-Hauptprozesse erfolgskritisch.

Kontextualisierung auf die Bereiche der Wissensarbeit
 
 Kontextualisierung auf die Controlling-Hauptprozesse

Quelle: Niedermayr-Kruse/Schulze/Thiele (2015), S. 544.

# Basiskompetenzen für Controller



## Ebene Wissensarbeit

Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigenverantwortung</li> <li>▪ Einsatzbereitschaft</li> <li>▪ Selbstmanagement</li> <li>▪ Lernbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tatkraft</li> <li>▪ Initiative</li> <li>▪ Ergebnisorientiertes Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pflichtgefühl</li> <li>▪ Gewissenhaftigkeit</li> <li>▪ Teamfähigkeit</li> <li>▪ Problemlösungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fleiß</li> <li>▪ Wissensorientierung</li> <li>▪ Lernfähigkeit</li> </ul>

Quelle: Niedermayr-Kruse/Schulze/Thiele (2015), S. 545.

# Prozessübergreifende Kompetenzen für Controller



Geschäftsprozess-Ebene			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Glaubwürdigkeit</li> <li>▪ Zuverlässigkeit</li> <li>▪ Normativ-ethische Einstellung</li> <li>▪ Ganzheitliches Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konsequenz</li> <li>▪ Beharrlichkeit</li> <li>▪ Belastbarkeit</li> <li>▪ Zielorientiertes Führen</li> <li>▪ Impulsgeben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenorientierung</li> <li>▪ Beratungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analytische Fähigkeiten</li> <li>▪ Systematisch-methodisches Vorgehen</li> <li>▪ Beurteilungsvermögen</li> <li>▪ Geschäftsverständnis</li> <li>▪ Fachwissen</li> </ul>

Quelle: Niedermayr-Kruse/Schulze/Thiele (2015), S. 545.

# Beispiele für Prozessspezifische Controller-Kompetenzen



Hauptprozess-Ebene			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungs-kompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
Forecast			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offenheit für Veränderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikationsfähigkeit</li> <li>▪ Kooperationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktverständnis</li> </ul>
Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offenheit für Veränderung</li> <li>▪ Schöpferische Fähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestaltungswille</li> <li>▪ Innovationsfreudigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verständnisbereitschaft</li> <li>▪ Integrationsfähigkeit</li> <li>▪ Experimentierfreude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektmanagement</li> <li>▪ Konzeptionsstärke</li> </ul>

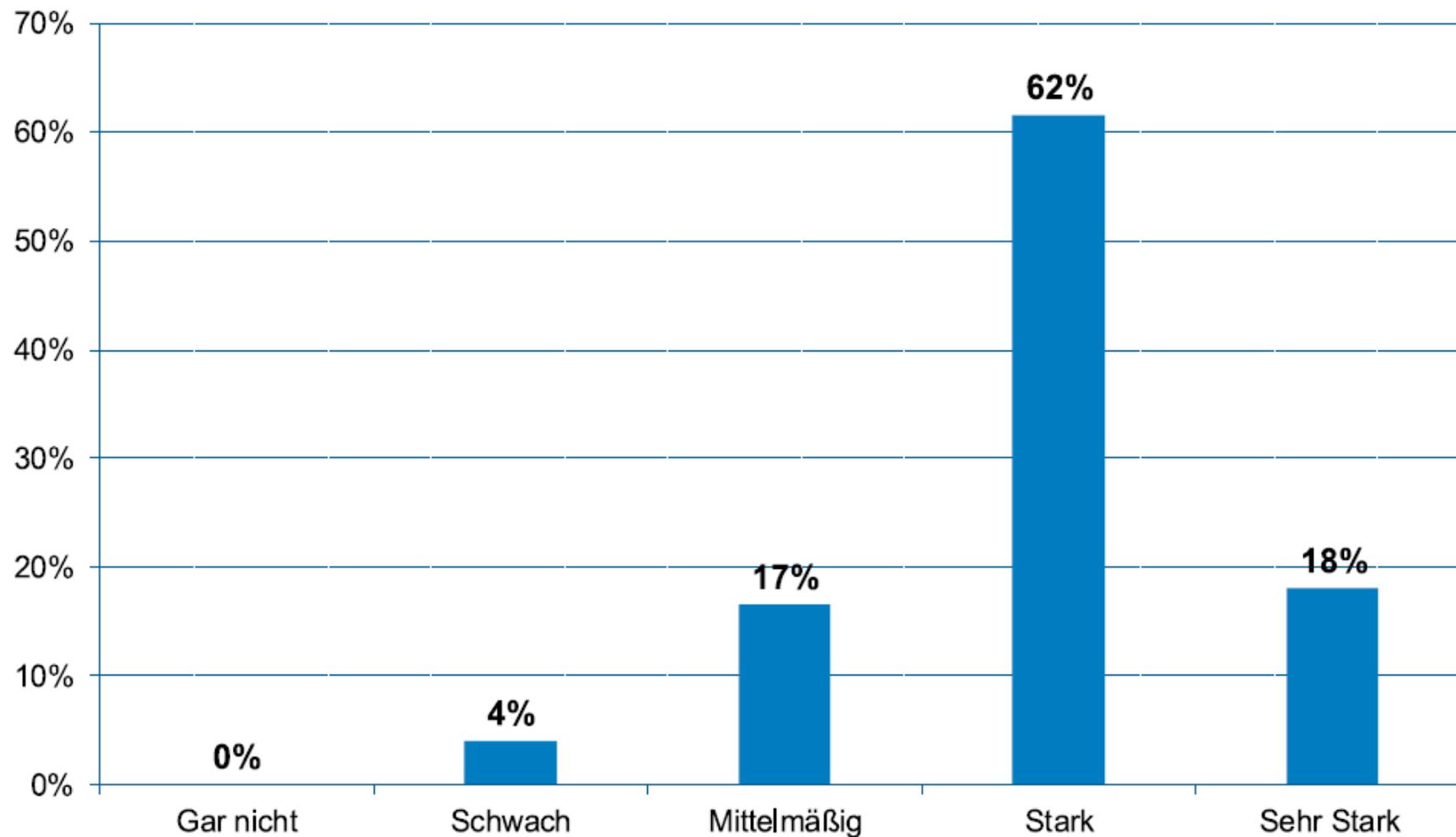
Quelle: Niedermayr-Kruse/Schulze/Thiele (2015), S. 546.

# Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling



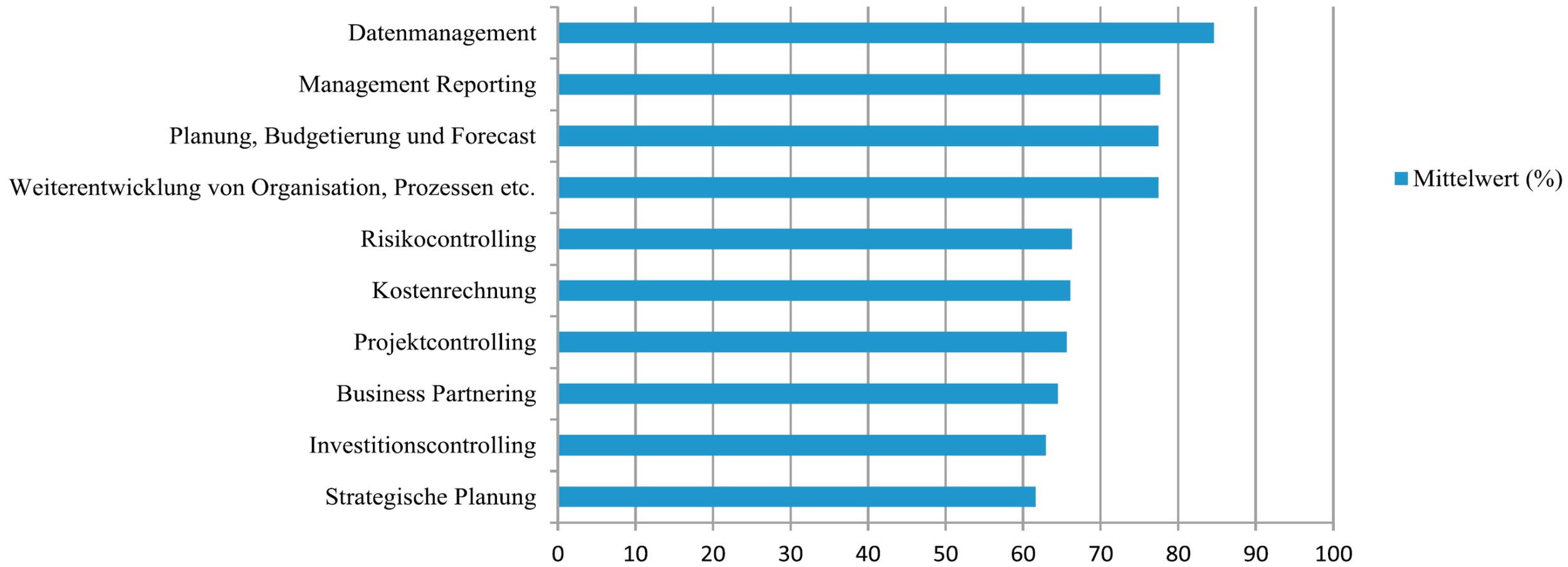
- Es besteht Einigkeit darüber, dass die Digitalisierung große Auswirkungen auf die Funktion Controlling und die Controller als Aufgabenträger hat. Diese Auswirkungen können grob unterteilt werden in
  - das Controlling der Digitalisierung und
  - die Digitalisierung des Controllings.
- Die Digitalisierung betrifft zwar nicht alle Controlling-Prozesse in gleichem Maße, allerdings ist der Einfluss der Digitalisierung auf keinen einzigen Controlling-Prozess als gering zu bezeichnen.
- Darüber hinaus besteht ebenfalls Einigkeit, dass die Digitalisierung im Controlling auch Konsequenzen für das Kompetenzprofil der Controller hat. Dies umfasst sowohl neue Kompetenzanforderungen als auch in ihrer Bedeutung gestiegene bekannte Kompetenzen.
- Da das bestehende Controller-Kompetenzmodell bislang weder die neue Prozessstruktur des Controllings noch die Auswirkungen der Digitalisierung im Allgemeinen berücksichtigt, erscheint es notwendig, auch dieses Controller-Kompetenzprofil zu aktualisieren.

# Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling im Allgemeinen



Quelle: Ulrich/Stier (2020), S. 11.

# Auswirkungen der Digitalisierung auf die Hauptprozesse des Controllings



0 = kein Einfluss der Digitalen Transformation; 100 = sehr hoher Einfluss der Digitalen Transformation

Quelle: Nasca/Munck/Gleich (2019), S. 79.

# 10 Thesen zur Entwicklung des Controllings nach *Schäffer* und *Weber*



1. Die Routineprozesse des Controllings fallen weg: Was automatisiert werden kann, wird automatisiert werden!
2. Single Source of Truth: Die von Controllern beanspruchte Hoheit über die steuerungsrelevanten Daten ist gefährdet!
3. Ein „Weiter so“ für Controller ist keine Option: Role Making ist gerade in Zeiten digitaler Veränderungen gefragt. Nur dann kommen neue anspruchsvolle Aufgaben hinzu!
4. Controller-Bereiche als eigenständige Organisationseinheiten werden zumindest in Großunternehmen deutlich kleiner werden.
5. Neue Aufgaben erfordern neue Fähigkeiten im Controlling und differenzierte(re) Anforderungsprofile! Deshalb muss sich auch die Ausbildung des Controller-Nachwuchses verändern!
6. Die Controlling Community muss sich für neue Gedanken öffnen und den Austausch mit entsprechenden Communities suchen!
7. Agilität: Das Mindset von Controllern muss sich verändern!
8. Die Balance zwischen Effizienzstreben und Transformation der Funktion ist die zentrale Herausforderung für die nächsten Jahre!
9. Zumindest ein Teil der Veränderungsprozesse wird länger dauern als vielfach postuliert. Das ändert aber nichts an der Tragweite der Veränderung.
10. Die Funktion des Controllings ist weiter relevant: Rationalitätssicherung ist wichtiger denn je!

Quelle: Schäffer/Weber (2019), S. 47.



# Limitationen des Forschungsprojekts

- Das Forschungsprojekt weist eine Reihe von Limitationen auf, die im folgenden transparent gemacht werden sollen:
  - Da die Analysen auf den Vorarbeiten der ICG aufsetzen (Controlling-Prozessmodell 2.0, Controller-Kompetenzmodell), liegt dem Projekt implizit das Rollenbild des Controllers als Business Partner zu Grunde. Für eine Analyse der Kompetanzanforderungen vor dem Hintergrund anderer Rollenbilder siehe bspw. Schäffer/Brückner (2019).
  - Im Sinne des Controller-Kompetenzmodells der ICG wurden lediglich die prozessübergreifenden Kompetenzen analysiert, nicht jedoch prozessspezifische Kompetenzen.
  - Es konnte bei der Literaturanalyse nur solche Literatur berücksichtigt werden, die bis einschließlich Herbst 2019 veröffentlicht worden war. Auch im Nachgang gab es jedoch weitere Veröffentlichungen zu diesem Thema (z.B. Schöning/Mendel/Köse (2020)).
  - Die Experteninterviews waren breit angelegt und wurden mit insgesamt 10 Experten durchgeführt. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass die Ergebnisse bei Hinzuziehen weiterer und/oder anderer Experten unterschiedlich ausgefallen wären.
  - Bei der Studierendenbefragung wurden lediglich die Studierenden einer Studiengangskohorte des Studiengangs einer Hochschule befragt. Zudem handelte es sich ausschließlich um Bachelorstudierende. Auch hier kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Ergebnisse bei einer Ausweitung der Stichprobe anders ausgefallen wären.

# Inhaltsverzeichnis



- 1 Einführung in das Forschungsprojekt
- 2 Ergebnisse der Experteninterviews**
- 3 Ergebnisse der Studierendenbefragung
- 4 Literaturverzeichnis
- 5 Impressum

# Methodik (I)



- Zunächst wurde die Fachliteratur zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kompetenzen der Controller analysiert. Dabei sollte ermittelt werden, wie sich die Digitalisierung auf die Controllingprozesse gemäß dem Prozessmodell der *International Group of Controlling*<sup>1</sup> auswirkt und welche Kompetenzen gemäß dem Kompetenzatlas nach *Heyse* und *Erpenbeck*<sup>2</sup> dadurch verändert oder zukünftig benötigt werden.
- Aus den Erkenntnissen dieser Literaturanalyse wurden 11 Thesen abgeleitet, zu einem Interviewleitfaden aggregiert und in Experteninterviews validiert. Zu jedem der zehn Prozesse des IGC-Prozessmodells wurde mindestens eine These formuliert. Dabei wurden wesentliche Erkenntnisse aus der Literaturanalyse einbezogen, aber auch in der Literatur strittige Aspekte aufgenommen, um diese von den Experten gezielt beurteilen zu lassen.
- Darüber hinaus wurden die Experten um eine Einschätzung der relevantesten Kompetenzen gebeten, welche in der Controllinglehre an Hochschulen aktuell zu vermitteln sind.

<sup>1</sup> Vgl. IGC (2011); <sup>2</sup> vgl. Heyse/Erpenbeck (2009).

# Methodik (II)



- Der Interviewleitfaden umfasste 13 Fragen (11 geschlossene Fragen zur Validierung der Thesen sowie 2 offene Fragen). Es wurden insgesamt 10 Interviews in persönlicher oder telefonischer Form durchgeführt. Alle Interviews wurden im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2019 durchgeführt und ausgewertet. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 30 und 60 Minuten. Für eine detaillierte Auswertung der Interviews wurden diese nach dem Einverständnis der Interviewpartner mittels einer Aufzeichnung gesichert.
- Den Interviewpartnern stand es frei, ob sie namentlich in Erscheinung treten möchten. Ein Experte bevorzugte Anonymität.
- Um ein möglichst umfassendes Gesamtbild aus den verschiedenen Perspektiven von Experten im Sinne eines 360°-Blicks entstehen zu lassen, setzten sich die 10 Experten aus den folgenden fünf Kategorien zusammen (je 2 Interviewpartner pro Kategorie):
  - Controlling-Professoren
  - praktizierende Controller
  - Vertreter von Software Unternehmen mit Schwerpunkt Controlling
  - Unternehmensberater mit Schwerpunkt Controlling
  - Weiterbildungsanbieter im Bereich Controlling

# Umfassende Experteninterviews mit je 2 Vertretern aus 5 Kategorien

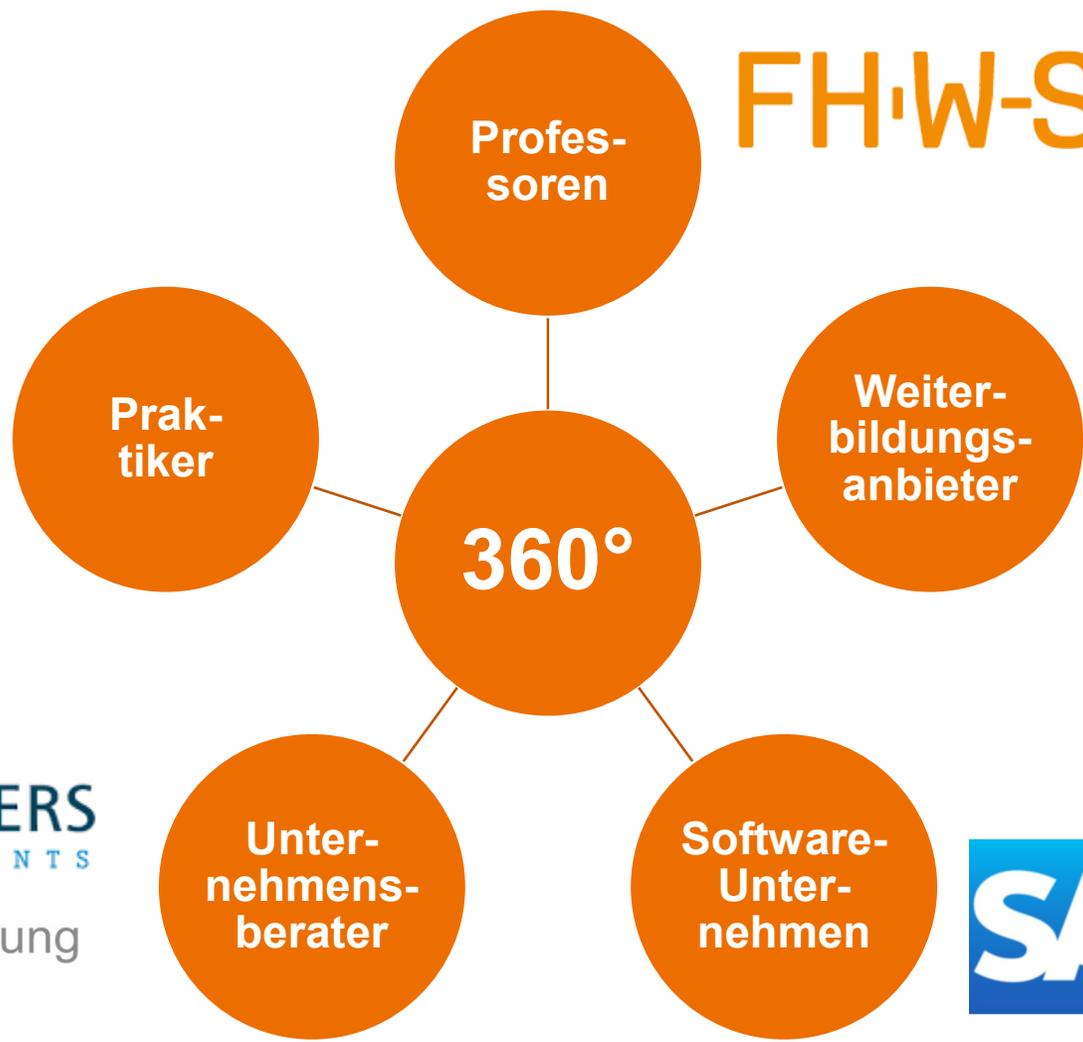


FH·W-S

**Fachhochschule Kiel**  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften

**SIEMENS**  
Healthineers

**krick**  
Robert Krick Verlag



**CA controller akademie®**

Horváth Akademie

**HORVÁTH & PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS  
rt unternehmensentwicklung

**SAP**

anonym



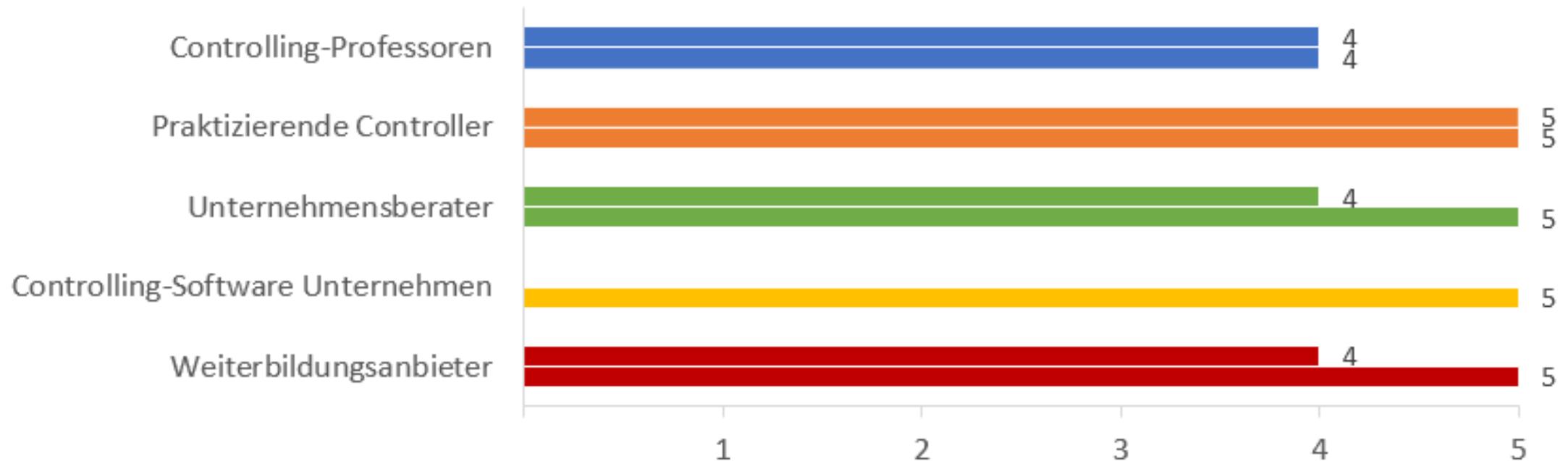
# Hinweise zu den Studienergebnissen

- Die Zustimmung der Experten zu den Thesen wurde anhand der folgenden Skala erhoben:
  - 1 = keine Zustimmung
  - 2 = eher geringe Zustimmung
  - 3 = mittlere Zustimmung
  - 4 = eher hohe Zustimmung
  - 5 = volle Zustimmung
- Die Zustimmungswerte zu jeder These werden auf den folgenden Folien durch ein Balkendiagramm veranschaulicht. Hierbei ist zunächst die aufgestellte These genannt mit den zugehörigen Zustimmungswerten der Experten. Auf der jeweils folgenden Folie findet sich eine kurze Interpretation der Ergebnisse.



# Bewertung der 1. These

- „Im Rahmen der strategischen Planung wird von Controllern die Beurteilung digitaler Erfolgspotentiale verlangt. Dies verlangt eine ausgeprägtere Wissensorientierung, analytische Fähigkeiten, Geschäftsverständnis und Marktkenntnisse.“



# Erläuterungen zur 1. These

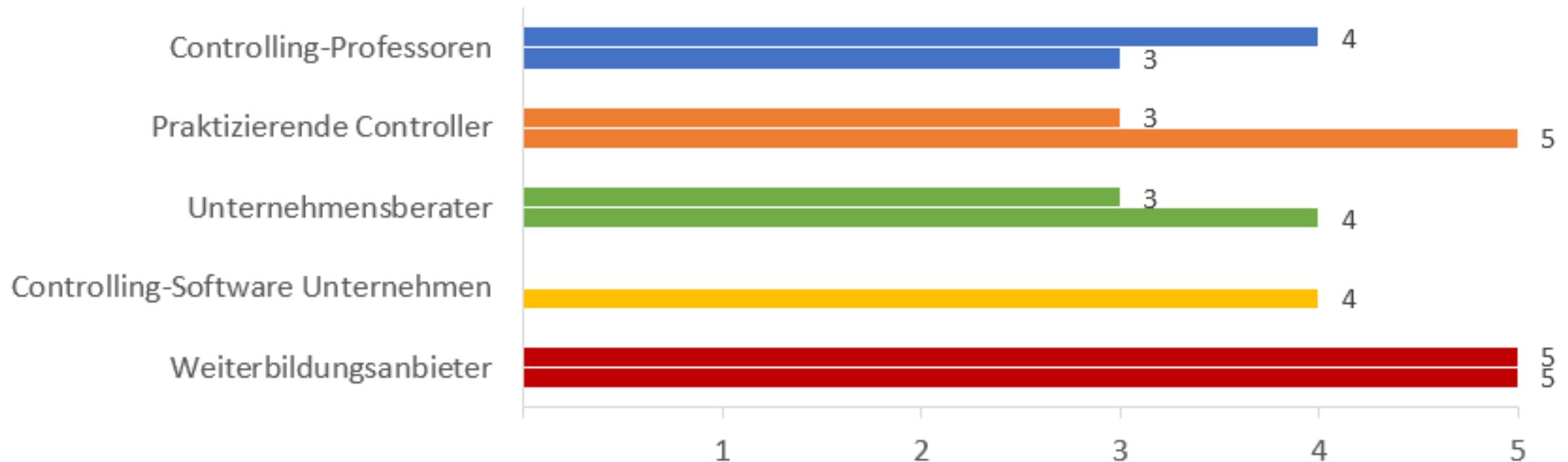


- Bei der ersten These zeichnet sich ein sehr klares Bild bei den Zustimmungswerten ab: 50 Prozent der Experten erteilen hier eine volle Zustimmung sowie 40 Prozent eine eher hohe Zustimmung (der Vertreter eines Controllingsoftware-Unternehmens machte zu dieser These keine Angabe). Aufgrund der hohen Zustimmungswerte, welche über alle 5 Kategorien hinweg erteilt werden, kann somit eine klare Bestätigung der aufgestellten These abgeleitet werden.
- Darüber hinaus wird in der Kategorie der Controlling-Professoren und der Vertreter von Controllingsoftware-Unternehmen von jeweils einem Experten eine ausgeprägtere technische Affinität und ein größeres Verständnis für neue Technologien eingefordert.
- In vier verschiedenen Kategorien wird die Relevanz der Kompetenzen Geschäftsverständnis und Marktkenntnisse von den Experten besonders stark hervorgehoben.



# Bewertung der 2. These

- „Der Prozess **Strategische Planung** wird zukünftig eine neue Denkweise der Controller erfordern, in Form von mehr ‚Trail and Error‘. Es wird wesentlich mehr Experimentierfreude verlangt.“



# Erläuterungen zur 2. These

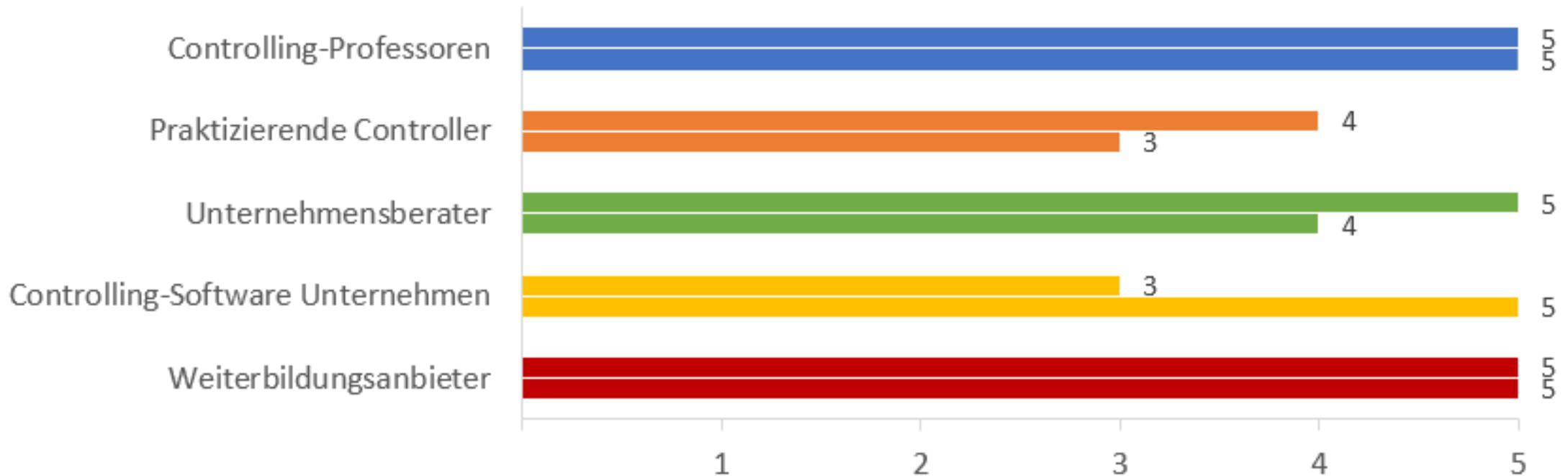


- Jeweils 30 Prozent der Experten geben eine mittlere, eher hohe und volle Zustimmung an. Der Vertreter eines Controllingsoftware-Unternehmens machte zu dieser These keine Angabe.
- Auffällig sind die hohen Zustimmungswerte der praktizierenden Controller und insbesondere der Vertreter der Weiterbildungsanbieter. In der Kategorie der praktizierenden Controller gibt der Vertreter des mittelständischen Unternehmens eine mittlere Zustimmung ab. Er weist darauf hin, dass diese Denkweise nur auf etwa 15-20 Prozent des Geschäftes anwendbar sei.
- Insgesamt kann aus den Zustimmungswerten und insbesondere aus den inhaltlichen Ausführungen der Experten eine breite Bestätigung der These abgeleitet werden. Zudem wird eine Denkweise von ‚Trial and Error‘ sowie Experimentierfreude in jeder Kategorie von mindestens einem Experten deutlich eingefordert.
- Vertreter der Kategorien Professoren, Berater und Weiterbildungsanbieter verlangen, diese Kompetenz in Form von Simulationen und Szenarien stärker für die Planung zu nutzen.



# Bewertung der 3. These

- „In den Prozessen **Planung, Budgetierung und Forecast** ist mit einem verstärkten Einsatz neuer Technologien zu rechnen. Dies verlangt insbesondere Fachwissen und systematisch-methodisches Vorgehen. Ebenso wird der Fokus auf einer stärkeren Beratungsfähigkeit liegen.“



# Erläuterungen zur 3. These

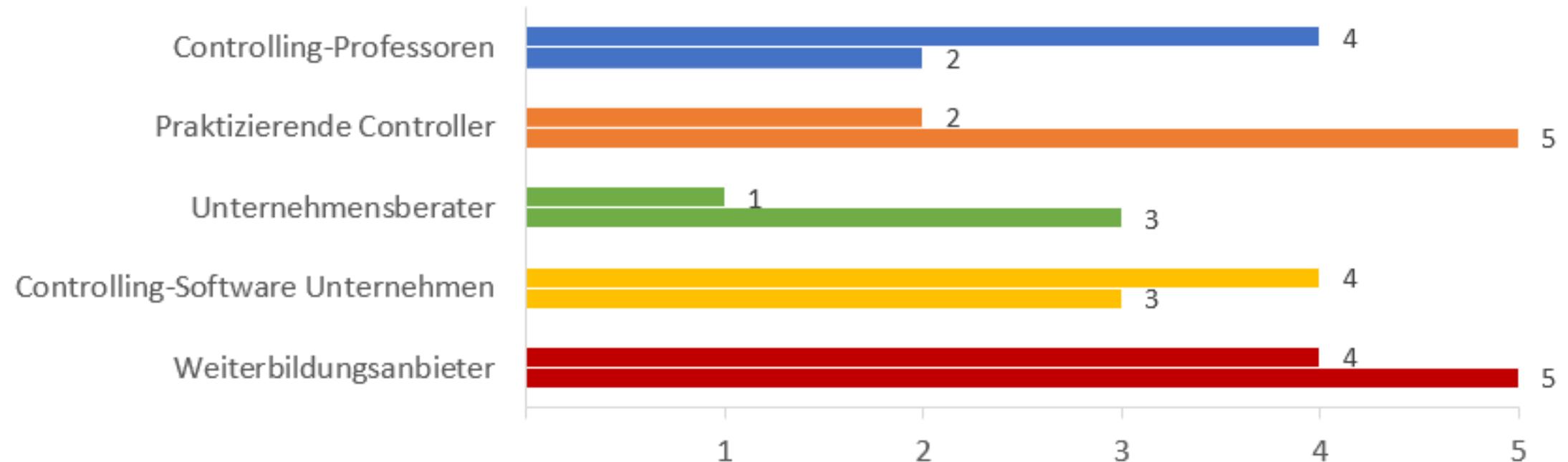


- Zur dritten These lassen sich über nahezu alle Gruppen hinweg volle Zustimmungswerte feststellen. Dabei geben 60 Prozent der Experten eine volle Zustimmung ab. Insbesondere erteilen in den Kategorien Controlling-Professoren und Weiterbildungsanbieter jeweils beide Experten eine volle Zustimmung.
- In der Kategorie der Vertreter von Controllingsoftware-Unternehmen wird ein deutlicher Unterschied sichtbar. Ein Experte erteilt eine volle Zustimmung und sieht dabei besonders einen zunehmenden Beratungsbedarf gegenüber dem Management. Der anonyme Vertreter erteilt hingegen nur eine mittlere Zustimmung, da er die Relevanz der Wirtschaftsinformatikkompetenz an dieser Stelle höher einschätzt, als die Beratungsfähigkeit.
- Zudem betonen einige Experten in ihren inhaltlichen Ausführungen bereits zu dieser These die Notwendigkeit von umfangreicheren statistischen und mathematischen Kenntnissen.



# Bewertung der 4. These (A)

- „Im Prozess **Kostenrechnung** erfordert die Anwendung neuer digitaler Technologien große Offenheit für Veränderungen von den Controllern und zugleich aktuellstes Fachwissen und Methodenkompetenz im Umgang mit den neuen Technologien (z.B. RPA, Business Analytics).“





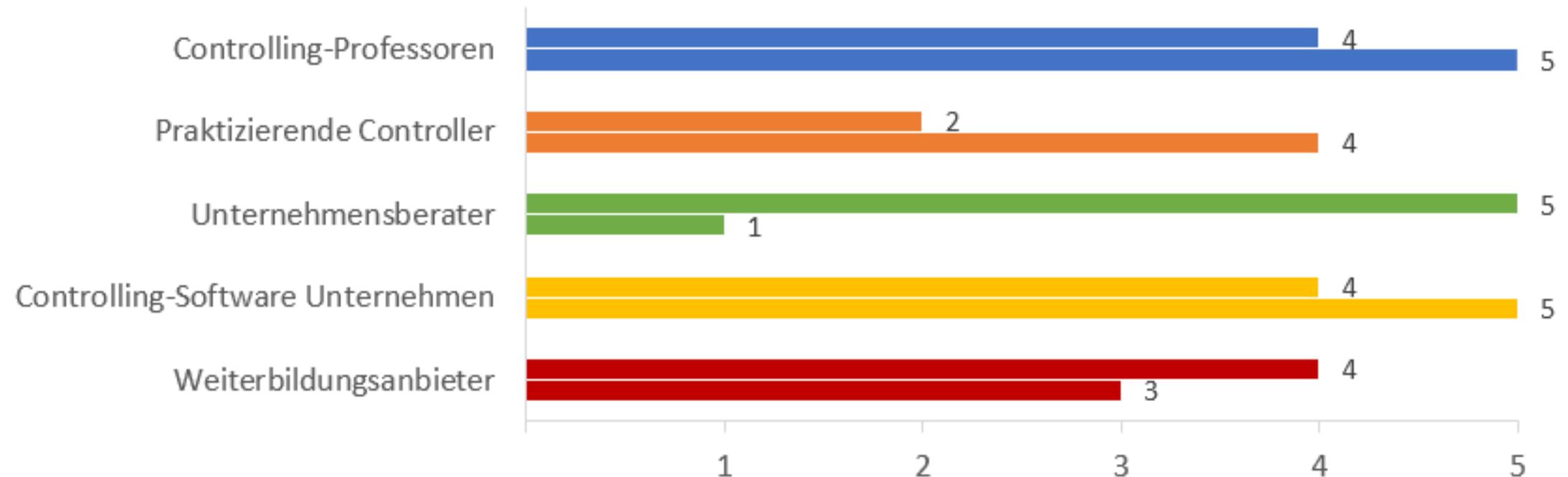
# Erläuterungen zur 4. These (A)

- Die Zustimmungswerte zu dieser These zeigen ein sehr differenziertes Bild. Innerhalb der einzelnen Kategorien liegen die Zustimmungswerte und inhaltlichen Ansichten der Experten teils weit auseinander.
- Bei den Controlling-Professoren führt eine Expertin im Zuge einer eher geringen Zustimmung an, dass der Einfluss neuer Technologien hier begrenzt ist. Die Kostenrechnung sei bereits durch die IT schon relativ weit ausgereift.
- Die praktizierenden Controller unterscheiden sich erheblich in ihren Einschätzungen. Der Vertreter des mittelständischen Unternehmens teilt eine eher geringe Zustimmung mit, da er den Einsatz neuer Technologien in diesem Bereich als verfrüht ansieht. Der zweite Praxisvertreter aus einem internationalen Konzern begründet seine volle Zustimmung anhand eines Praxisbeispiels einer RPA aus seinem Fachbereich.
- Ein Unternehmensberater stimmt der These nicht zu. Der Controller benötigt seiner Ansicht nach für den Einsatz von RPA weder Fachwissen noch Methodenkompetenz. Er muss aber wissen, in welchen Prozessen der Einsatz von RPA sinnvoll ist.
- Die Experten der Controlling-Software Unternehmen erachten im Prozess Kostenrechnung nur den Einsatz von Business Analytics als sinnvoll, beispielsweise im Rahmen der Kostenvisualisierung. RPA findet ihrer Einschätzung nach hier keine Anwendung.
- Die These wird von den Experten insgesamt sehr kritisch diskutiert. Der Einsatz von RPA und Business Analytics in diesem Prozess scheint möglich, hat sich aber an den jeweiligen Gegebenheiten im Unternehmen zu orientieren.



# Bewertung der 4. These (B)

- „Diese Veränderungen (siehe These 4A) seien auch auf den Prozess **Investitionscontrolling** übertragbar. Inwieweit stimmen Sie auch dieser Aussage zu?“



# Erläuterung zur 4. These (B)

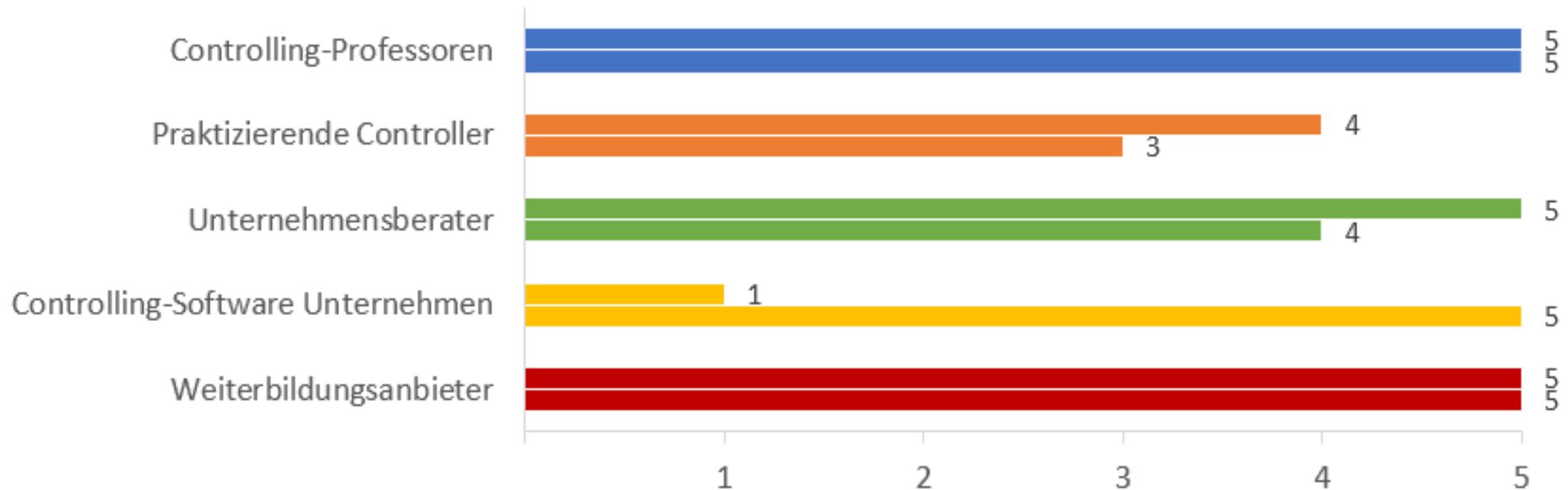


- Die These zum Prozess Investitionscontrolling erhält von den Experten insgesamt höhere Zustimmungswerte als die inhaltsgleiche, vorausgehende These zum Prozess Kostenrechnung.
- In den Kategorien Controlling-Professoren und Vertreter von Controlling-Software Unternehmen liegen eher hohe bzw. volle Zustimmungswerte vor.
- Ein Unternehmensberater lehnt die These ab. Der Einsatz der RPA sei nicht sinnvoll, da Investitionen keine repetitiven Vorgänge darstellen. Der andere Experte stimmt der These jedoch voll zu und sieht großes Potential zur Automatisierung.
- In der Kategorie der praktizierenden Controller teilt der Vertreter des mittelständischen Unternehmens zu dieser These eine eher geringe Zustimmung mit. In seinem Unternehmen sei diese These aktuell unrealistisch. Dagegen stimmt der zweite Experte dieser Kategorie eher hoch zu und sieht diese Entwicklung zukünftig von großer Bedeutung.
- Insgesamt hält die Mehrheit der Experten den Einsatz neuer Technologien im Prozess Investitionscontrolling für sinnvoll. Einige Experten sehen in diesem Prozess sogar noch großes Potential zur Optimierung.



# Bewertung der 5. These

- „Im Prozess **Management Reporting** ist eine ausgeprägtere Konzeptionsstärke und eine ausgeprägtere Lehrfähigkeit notwendig, um Mitarbeiter im korrekten Umgang mit neuen Tools (Self-Service Controlling, Dashboards) zu schulen. Die bereichsübergreifende Interpretation von Ergebnissen erfordert zunehmend mehr ganzheitliches Denken und Beratungsfähigkeit.“



# Erläuterungen zur 5. These

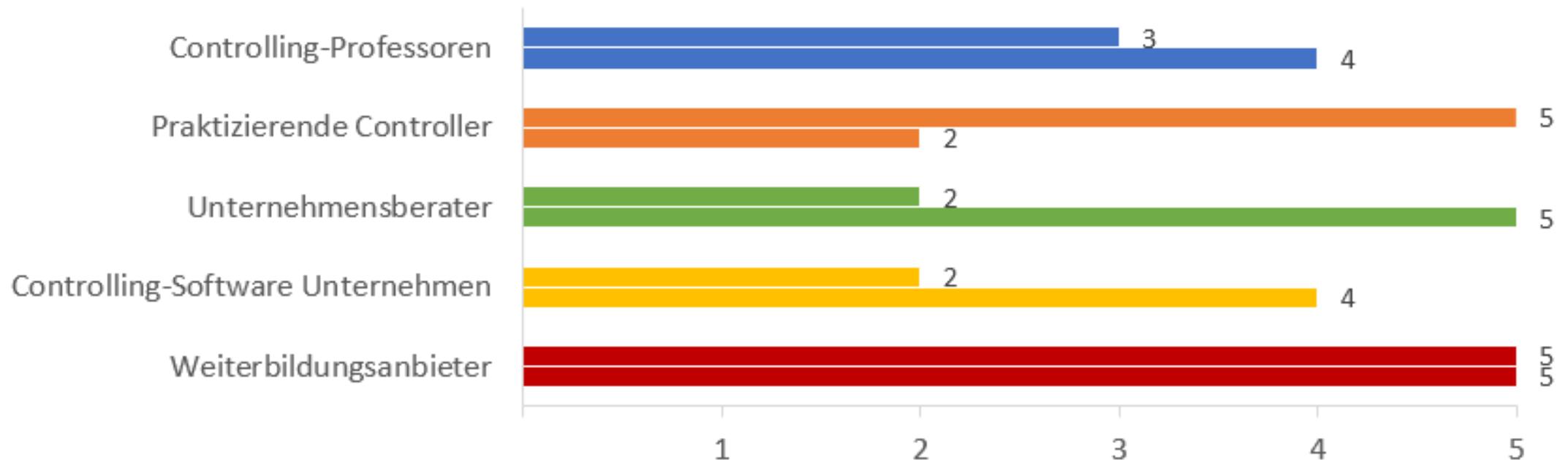


- Die These erhält von den Experten über alle Kategorien hinweg eher hohe und volle Zustimmungswerte. Insgesamt erteilen 60 Prozent der Experten eine volle Zustimmung. In den Kategorien Controlling-Professoren und Weiterbildungsanbieter stimmen jeweils beide Vertreter der These voll zu.
- In der Kategorie der Vertreter der Controllingsoftware-Unternehmen stimmt der anonyme Experte der These hingegen nicht zu. Nach seiner Auffassung müssen Dashboards und Reporting-Systeme für die Anwender selbsterklärend sein, sodass eine Unterweisung seitens der Controller nicht mehr erforderlich ist.
- Insgesamt lässt sich eine deutliche Bestätigung der These ableiten. Darüber hinaus kann aus den inhaltlichen Ausführungen der Experten allgemein festgestellt werden, dass der Controller in diesem Prozess sowohl mit den Managern als auch mit den Data Scientists kommunizieren muss. Weiterhin hat sich der Controller am konzeptionellen Aufbau von Dashboards und Reporting-Systemen zu beteiligen. Dabei ist es entscheidend, dass er die aus betriebswirtschaftlicher Perspektive notwendigen Anforderungen an die Entwickler dieser Systeme klar kommuniziert.



# Bewertung der 6. These

- „Im Prozess **Business Partnering** sollen Controller als Transformationsbegleiter das Management aktiv in digitalen Fragen beraten und unterstützen. Dies verlangt neben fachübergreifenden Kenntnissen auch mehr Beurteilungsvermögen, Beratungsfähigkeit und Offenheit für Veränderungen.“



# Erläuterungen zur 6. These

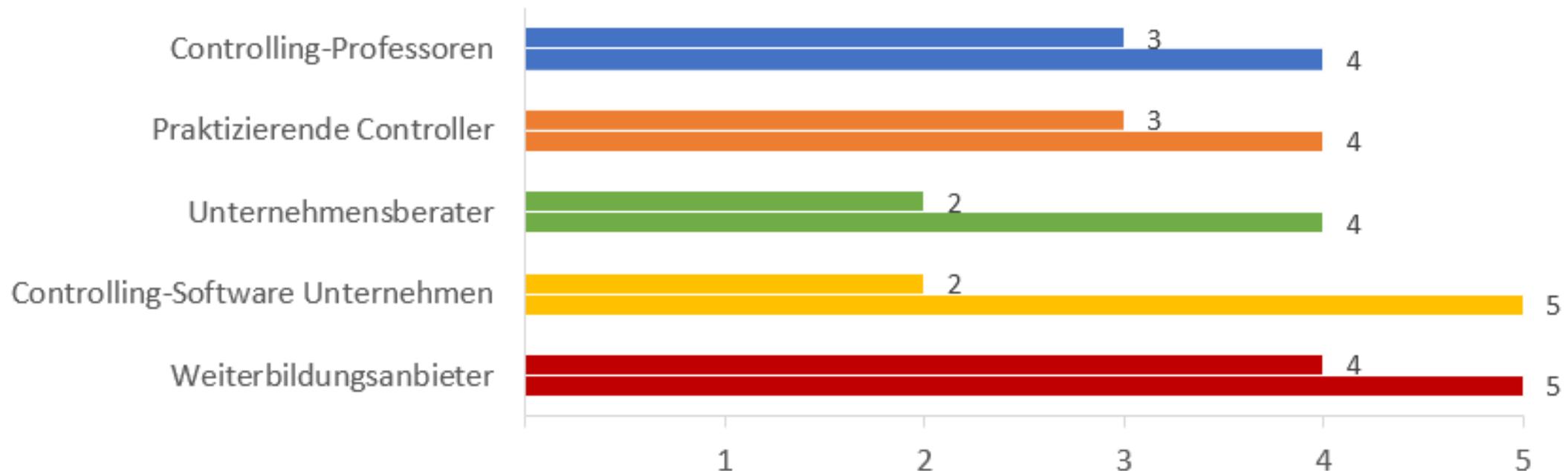


- Zur 6. These können sehr unterschiedliche Zustimmungswerte festgestellt werden. Mehrheitlich ist eine eher hohe bis volle Zustimmung erkennbar. In den Kategorien Unternehmensberater, Vertreter von Controllingsoftware-Unternehmen und praktizierende Controller liegt jedoch jeweils auch ein eher geringer Zustimmungswert vor.
- In der Kategorie der praktizierenden Controller tritt ein sehr deutlicher Unterschied hervor. Der Experte aus einem internationalen Konzern stimmt der These eher gering zu. Seiner Ansicht nach wird die Digitalisierung vom Management gestaltet und nicht vom Controller. Dagegen stimmt der Vertreter eines mittelständischen Unternehmens voll zu. Er sieht den Controller sehr wohl in der Verantwortung, das Management als Transformationsbegleiter zu unterstützen.
- Der anonyme Vertreter eines Controllingsoftware-Unternehmens sieht die Verantwortung für digitale Themen eher in der IT als im Controlling verankert und teilt daher eine eher geringe Zustimmung mit. Der andere Experte dieser Kategorie stimmt der These dagegen eher hoch zu. Seiner Ansicht nach ist das Controlling der einzige Bereich, der die Verbindung von operativem und strategischem Geschäft mit Finanzaufgaben herstellen kann. Von dieser Basis aus muss die Transformation gestaltet werden.
- Auch ein Unternehmensberater erteilt eine eher geringe Zustimmung mit. Er sieht den Controller an digitalen Themen selbst nicht beteiligt. Der Controller sei vielmehr die Schnittstelle zu den Bereichen, die für digitale Themen verantwortlich sind. Der zweite Unternehmensberater stimmt dagegen voll zu.



# Bewertung der 7. These

- „Im Prozess **Business Partnering** wird von den Controllern eine Unterstützung mit Wissen zu Data Science und Business Analytics erwartet. Zudem soll auch Wissen über die Nutzung neuer Quellen zur Datenbeschaffung verfügbar sein. Dies verlangt fachübergreifende Kenntnisse und eine ausgeprägtere Beratungsfähigkeit.“



# Erläuterungen zur 7. These

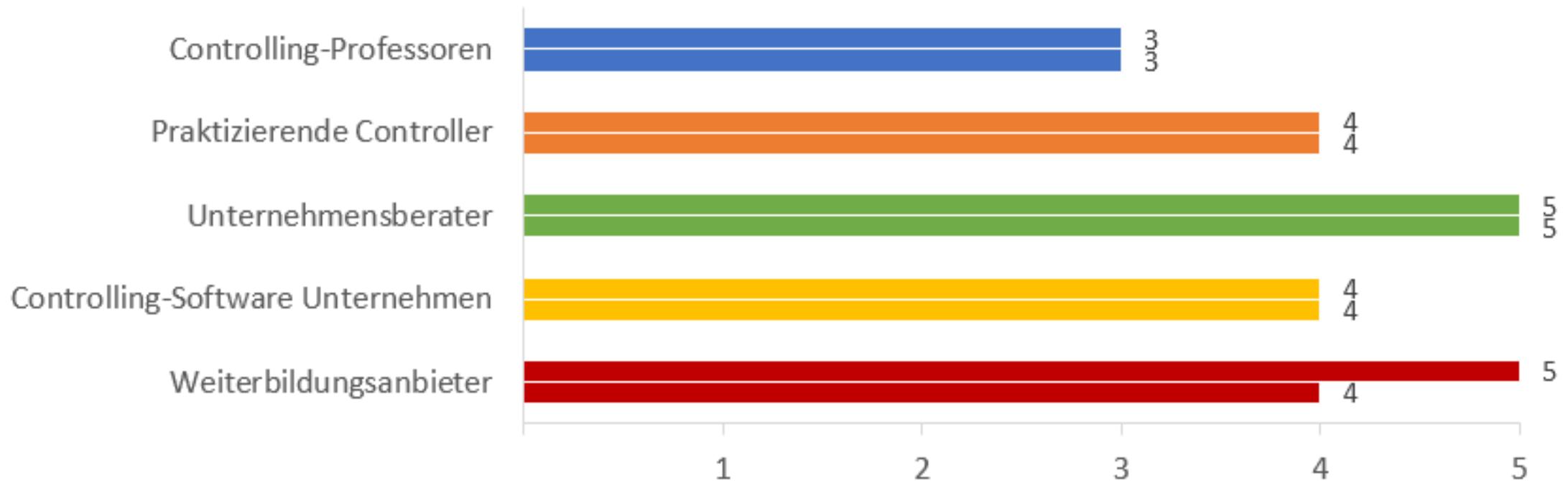


- Die Angaben zur siebten These reichen von eher geringer bis voller Zustimmung. Dabei gibt die Mehrheit der Experten eher hohe und volle Zustimmungswerte an. In den Kategorien Unternehmensberater und Vertreter von Controlling-Software Unternehmen liegen gegensätzliche Zustimmungswerte vor.
- Ein Unternehmensberater erteilt eine eher geringe Zustimmung. Seiner Einschätzung nach benötigt der Controller kein spezielles Wissen in diesen Bereichen, da er vielmehr die Schnittstelle zwischen Data Scientists und dem Management einnimmt. Der zweite Vertreter stimmt der These eher hoch zu. Seiner Auffassung nach muss der Controller die Möglichkeiten im Bereich Data Science kennen, aber diese nicht selbst beherrschen.
- In der Gruppe der Vertreter der Controlling-Software Unternehmen erteilt der anonyme Experte eine eher geringe Zustimmung. Seiner Auffassung nach muss der Controller hier nicht über Detailwissen verfügen. Zur Beantwortung von Detailfragen auf diesem Gebiet ist ein Data Scientist einzubeziehen. Der zweite Praxisvertreter in dieser Kategorie stimmt dieser These dagegen voll zu. Nach seiner Einschätzung muss der Controller Datenquellen besser erschließen. Der Controller benötigt hierfür ein grundlegendes Verständnis der neuen Tools zur Datengewinnung und -bereitstellung. Dies verlangt auch eine stärkere Annäherung an die Wirtschaftsinformatik.
- Verallgemeinernd ist festzustellen, dass der Controller über ein Grundverständnis in Data Science und Business Analytics verfügen muss. Detailwissen ist dazu aber nicht notwendig. Diese Ansicht wird von sieben Experten aus vier verschiedenen Kategorien genannt. Als Schlussfolgerung ist festzuhalten, dass die Bereiche Controlling und Data Science getrennt voneinander zu betrachten sind. Zwischen beiden Bereichen gibt es Schnittstellen, aber die Bereiche verschmelzen nicht miteinander.



# Bewertung der 8. These

- „Im Rahmen von **Projektcontrolling** ergeben sich Auswirkungen auf die Projektmanagementkompetenz und die Konzeptionsstärke. Es wird ein verstärktes Impulsgeben verlangt, um agiles Projektmanagement zu fördern.“



# Erläuterungen zur 8. These

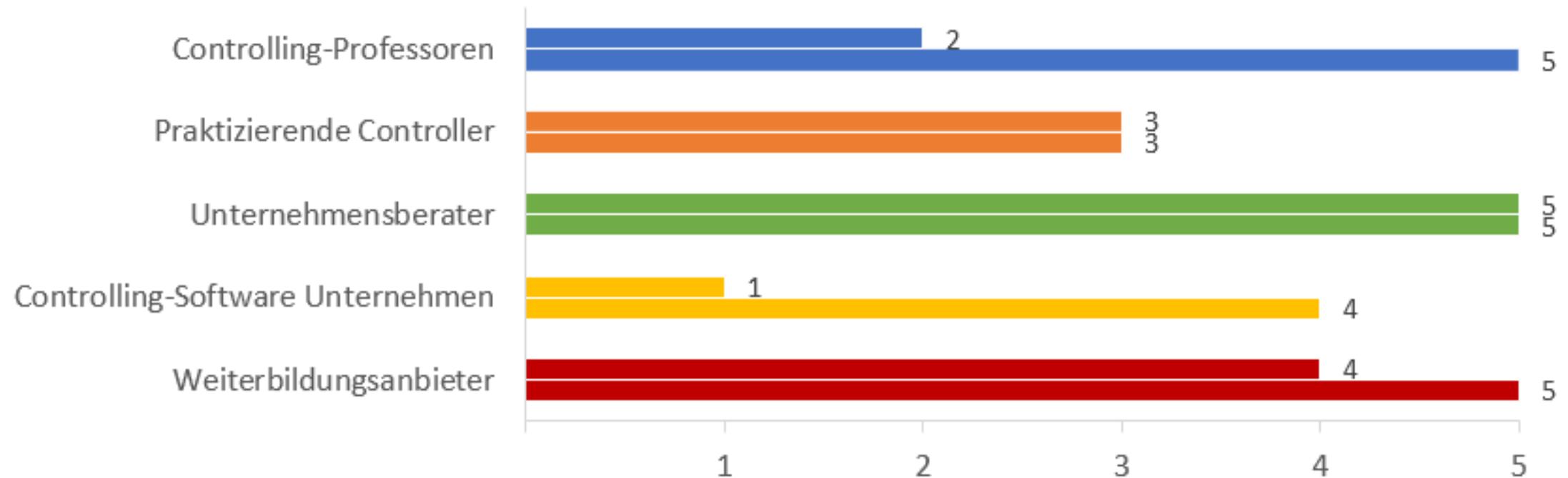


- Zur 8. These lässt sich eine breite Zustimmung feststellen. Dabei geben 50 Prozent der Experten eine eher hohe Zustimmung und 30 Prozent eine volle Zustimmung an. In vier Kategorien ist die Ausprägung der Zustimmungswerte beider Experten innerhalb der Kategorie jeweils identisch.
- In der Kategorie der Controlling-Professoren geben beide Experten nur eine mittlere Zustimmung an. Sie sehen den Controller im Unternehmen eher selten in der Rolle des Projektleiters und zudem muss der Controller sowohl die klassische als auch die agile Projektsteuerung beherrschen.
- Beide Unternehmensberater stimmen der These voll zu. Sie betonen dabei die Notwendigkeit, dass der Controller sich bei agilen Projekten daran gewöhnen muss in kürzeren Zeitfenstern zu denken und aus jedem Projektschritt zu lernen. Allerdings betonen sie, dass der Controller auch die klassische Projektsteuerung weiterhin beherrschen muss.
- Die beiden Vertreter der Weiterbildungsanbieter führen im Zuge ihrer Zustimmung an, dass sie eine zunehmende Kundennachfrage nach Seminaren zu agilem Projektmanagement verzeichnen. Die Experten erachten diese Kompetenz als notwendige Eigenschaft des Controllers.
- Verallgemeinernd lässt sich feststellen, dass der Controller über Projektmanagementkompetenz für agile Projekte verfügen muss. Speziell die praktizierenden Controller erwarten selbst eine zunehmende Relevanz dieser Kompetenz in ihrem Berufsalltag. Allerdings muss der Controller in der Projektsteuerung die klassische und die agile Variante anwenden können.



# Bewertung der 9. These

- „Im Prozess **Risikocontrolling** wird erwähnt, dass ein ausgeprägteres Beurteilungsvermögen und tieferes Fachwissen notwendig werden. Dies bezieht sich auf die Einschätzung und Bewertung von Risiken bei der Anwendung von Business Analytics und die Bewertung digitaler Risiken im Unternehmen.“



# Erläuterung zur 9. These

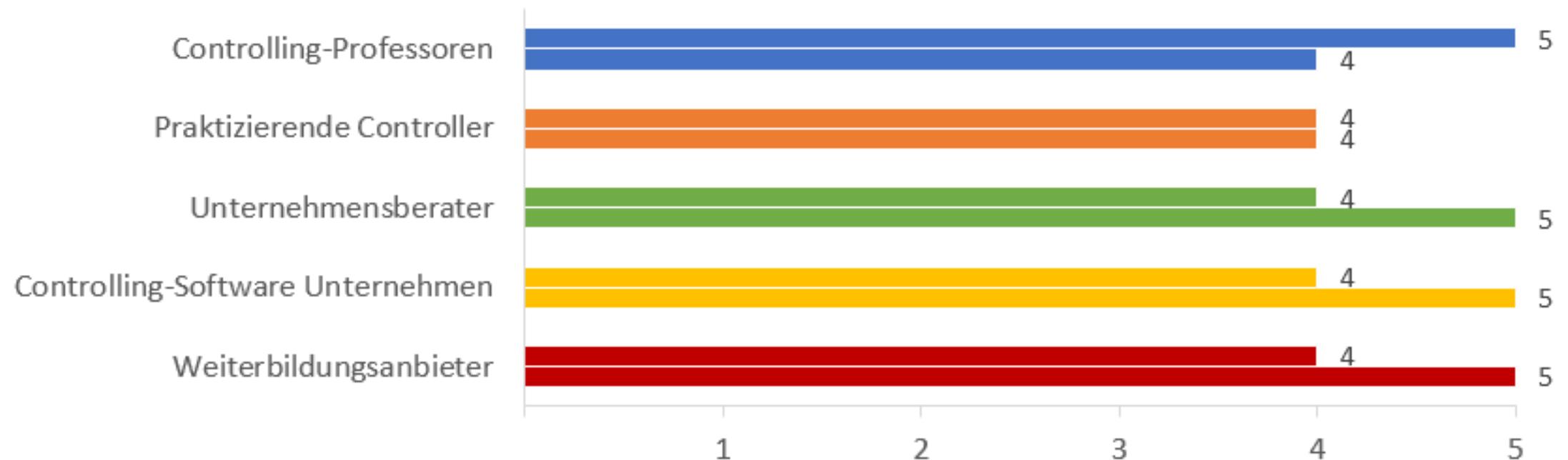


- Die Zustimmungswerte zur 9. These fallen wieder sehr unterschiedlich aus. Deutliche Unterschiede gibt es bei den Controlling-Professoren und bei den Vertretern der Controllingsoftware-Unternehmen.
- In der Kategorie der Controlling-Professoren erteilt eine Expertin eine volle Zustimmung. Ihrer Ansicht nach ergeben sich Modellrisiken in komplexen Modellen und in der Software. Der andere Experte sieht bei einer geringen Zustimmung den Controller beim Risikomanagement nur in einer Nebenrolle.
- Beide Experten in der Kategorie der Unternehmensberater erteilen der These eine volle Zustimmung. Sie führen an, dass durch die Auswertung der Datenmenge aus Big Data ein qualitativ hochwertigeres Risikomanagement im Unternehmen entstehen kann.
- In der Kategorie der Controlling-Software Unternehmen stimmt ein Vertreter der These nicht zu. Er sieht die Zuständigkeit für diese Themen nicht im Bereich Controlling verankert, sondern im IT-Bereich. Der zweite Experte erwartet hier bei eher hoher Zustimmung zukünftig eine größere Bedeutung für das Controlling.
- Zusammenfassend besteht über die Zuständigkeit der Controller für die Thematik des Risikomanagements unter den Experten Uneinigkeit. Möglicherweise ist dies auf den Umstand zurückzuführen, dass es in der Berufspraxis hierzu eher wenige Erfahrungswerte gibt, worauf gerade die beiden praktizierenden Controller hinweisen.



# Bewertung der 10. These

- „Im Prozess **Datenmanagement** werden fachübergreifende Kenntnisse relevant, z.B. Kenntnisse zu Daten(bank)strukturen, Business Analytics, IT-Kenntnisse in Form von Programmierkenntnissen. Insbesondere seien auch statistische und mathematische Kenntnisse notwendig.“



# Erläuterungen zur 10. These

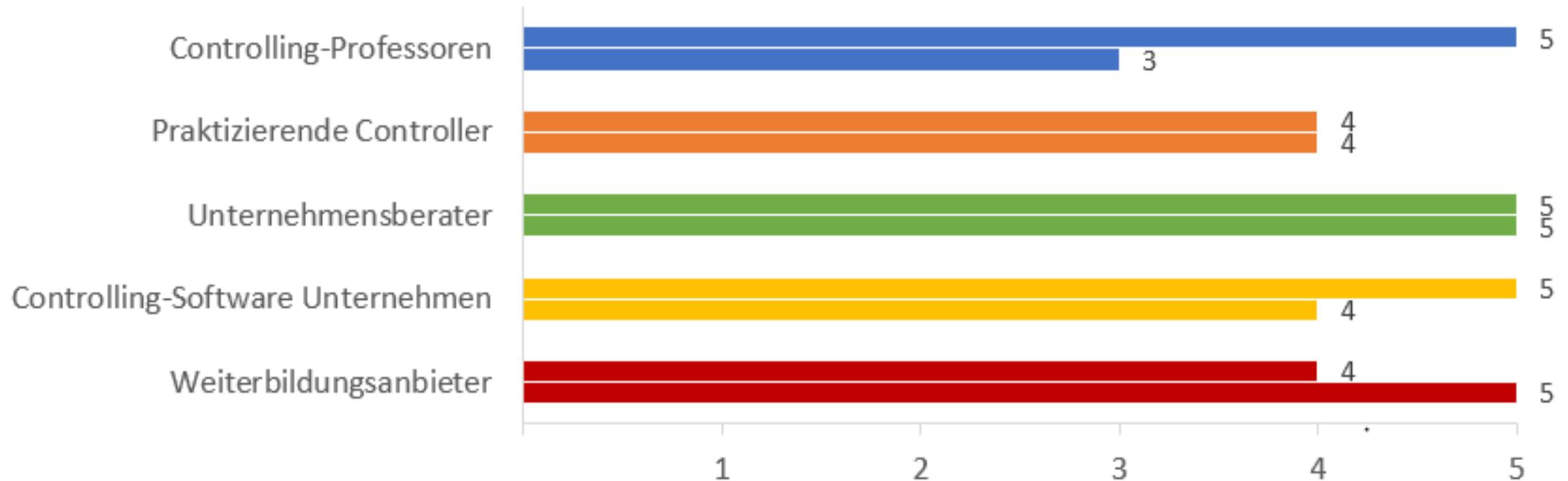


- Auf den ersten Blick zeichnet sich zu dieser These ein sehr deutliches Zustimmungsbild ab. Über alle Kategorien hinweg sind ausschließlich eher hohe (60 Prozent) und volle Zustimmungswerte (40 Prozent) erkennbar.
- Alle Experten teilen die Forderung nach einem Grundverständnis des Controllers in Data Science und Business Analytics. Daraus kann als Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Bereiche Controlling und Data Science eng miteinander kommunizieren müssen.
- Von der Mehrheit der Experten werden ausgeprägtere IT-Kenntnisse sehr deutlich eingefordert. Vereinzelt wird auch eine stärkere Annäherung des Controllers an die Wirtschaftsinformatik verlangt. Die Notwendigkeit von Programmierkenntnissen wird in den Ausführungen der Experten hingegen sehr kontrovers diskutiert.



# Bewertung der 11. These

- „Im Prozess **Weiterentwicklung von Organisation, Prozessen, Instrumenten und Systemen** werden ganzheitliches Denken, Gestaltungswille und Konzeptionsstärke noch relevanter als je zuvor. Es gilt eine bereichsübergreifende Datenstrategie zu entwickeln.“



# Erläuterungen zur 11. These



- Insgesamt erteilen 50 Prozent der Experten eine volle Zustimmung und 40 Prozent eine eher hohe Zustimmung. In jeder Kategorie liegt mindestens eine volle Zustimmung vor. Auf dieser Grundlage kann die These als bestätigt betrachtet werden.
- Auffällig ist zunächst die Kategorie der Unternehmensberater. Hier erteilen beide Praxisvertreter ihre volle Zustimmung. Sie begründen ihre Einschätzung damit, dass der Controller als Einziger im Unternehmen ganzheitliches Denken mit dem Denken in Geschäftsprozessen vereinen kann. Auf dieser Basis kann nur er eine einheitliche Datenstrategie für das Unternehmen entwickeln.
- Darüber hinaus geben neun von zehn Experten in ihren inhaltlichen Ausführungen an, dass sie die Verantwortung der Entwicklung einer einheitlichen Datenstrategie in den Zuständigkeitsbereich des Controllers einordnen. Somit ist der Controller bei der Nutzung von Big Data im Unternehmen dafür verantwortlich, dass alle Daten aus einheitlichen Quellen und Systemen gezogen werden. Nur auf dieser Grundlage ist es möglich, eine effiziente Datenauswertung durch Business Analytics vorzunehmen.

# Das Kompetenzprofil des „digitalen Controllers“



Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offenheit für Veränderung</li> <li>- ganzheitliches Denken</li> <li>- schöpferische Fähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tatkraft</li> <li>- Impulsgeben</li> <li>- Gestaltungswillen</li> <li>- Koordinationsfähigkeit</li> <li>- Innovationsfreude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experimentierfreude</li> <li>- Anpassungsfähigkeit</li> <li>- Beratungsfähigkeit</li> <li>- Problemlösungsfähigkeit</li> <li>- Kommunikationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissensorientierung</li> <li>- Fachwissen</li> <li>- fachübergreifende Kenntnisse</li> <li>- system. methodische Vorgehen</li> <li>- Beurteilungsfähigkeit</li> <li>- Konzeptionsstärke</li> <li>- analytische Fähigkeiten</li> <li>- Projektmanagementkompetenz</li> <li>- Lehrfähigkeit</li> <li>- Marktkenntnisse</li> <li>- Geschäftsverständnis</li> </ul>

# Erläuterungen zum Kompetenzprofil des „digitalen Controllers“



- In Anlehnung an den Kompetenzatlas nach *Heyse* und *Erpenbeck*<sup>1</sup> wurden die unter dem Einfluss der Digitalisierung benötigten Kompetenzen in einem Kompetenzprofil zusammengefasst.
- In der Kategorie der **personalen Kompetenz** sind nur wenige Kompetenzen speziell aufzuführen. Allerdings legen diese eine wichtige Grundlage im Zusammenspiel mit den anderen Kompetenzkategorien.
- Kompetenzen der Kategorie **Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz** sind für den Controller sehr wichtig, um notwendige Veränderungen im Unternehmen aktiv herbeiführen zu können.
- Unter größerem Einfluss steht auch die Kategorie der **sozial-kommunikativen Kompetenz**. Dabei stehen die Zusammenarbeit im Team sowie die vermittelnden Fähigkeiten des Controllers im Vordergrund.
- In der Kategorie **Fach- und Methodenkompetenz** wirkt sich der Einfluss der Digitalisierung besonders stark aus. Der Controller muss über die Kompetenzen dieser Kategorie unbedingt verfügen, um den Herausforderungen der Digitalisierung gerecht werden zu können. Die Dynamik der Digitalisierung erfordert speziell in dieser Kategorie eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen des Controllers.

<sup>1</sup> Vgl. Heyse/Erpenbeck (2009).

# Die nach Expertenmeinung relevantesten Kompetenzen für die Controlling-Lehre



- (6) Verständnis von Datenmodellen
- **(5) Analytische Fähigkeiten**
- (5) Sozialkompetenz
- **(4) Geschäftsverständnis**
- (4) Präsentationsfähigkeit
- **(4) Beratungsfähigkeit**
- (4) IT-Kenntnisse
- **(3) Systematisch-methodisches Vorgehen**
- **(3) Ganzheitliches Denken**
- (3) Betriebswirtschaftliches Fachwissen
- (3) Kommunikationsfähigkeit
- (3) Teamfähigkeit
- ...

# Erläuterung der für die Controlling-Lehre relevantesten Kompetenzen



- Die Experten wurden gebeten, die Ihrer Meinung nach fünf relevantesten Kompetenzen zu benennen, die in der Controlling-Lehre vermittelt werden sollten. Die vorhergehende Folie zeigt die Nennungen mit Angabe der Häufigkeit in absteigender Rangfolge.
- Das Verständnis von Datenmodellen wird als Kompetenz von 60 Prozent der Experten genannt. Diese Einschätzung ist in Betrachtung der hohen Zustimmungswerte zur 7., 10. und 11. These nachvollziehbar. Dadurch soll der Controller Sprachfähigkeit in Data Science und Business Analytics erlangen.
- Die Kompetenzen analytische Fähigkeiten und Geschäftsverständnis erhielten von den Experten bereits in der 1. These sehr hohe Zustimmungswerte und sollten im Rahmen der Hochschullehre vermittelt werden.
- Auch im Zuge zunehmender Digitalisierung wird der Sozialkompetenz des Controllers eine große Bedeutung beigemessen. 50 Prozent der Experten zählen diese Kompetenz zu den relevantesten Kompetenzen für die Controlling-Lehre.
- Präsentationsfähigkeit und Beratungsfähigkeit sind als Kompetenzen jeweils vierfach genannt. Präsentationsfähigkeit ist von großer Bedeutung, um Ergebnisse und Empfehlungen optimal zu kommunizieren. Aufgrund der Tatsache, dass die Beratungsfähigkeit in mehreren Thesen angesprochen wurde, ist von einer hohen Relevanz einer prozessübergreifenden Kompetenz auszugehen.
- IT-Kenntnisse wurden ebenfalls vierfach genannt. Der hohe Stellenwert dieser Kompetenz wird in den Ergebnissen der 10. These aufgedeckt. Dort fordert mehr als die Hälfte der Experten ausgeprägtere IT-Kenntnisse von Controllern.
- Darüber hinaus wurden zahlreiche weitere Kompetenzen in geringerer Häufigkeit genannt.
- Die Ergebnisse dieser Frage wurden auch in der quantitativen Studie (siehe Seite 73) verwendet.

# Inhaltsverzeichnis



- 1 Einführung in das Forschungsprojekt
- 2 Ergebnisse der Experteninterviews
- 3 Ergebnisse der Studierendenbefragung**
- 4 Literaturverzeichnis
- 5 Impressum

# Methodik (I)



- Als Zielgruppe der Befragung wurden diejenigen Bachelor-Studierenden der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt definiert, welche zum Befragungszeitpunkt den zweisemestrigen Studienschwerpunkt Controlling besuchten.
- Der Fragebogen wurde mit drei Pre-Testern geprüft.
- Am 16.12.19 haben 65 Studierende an einer Online-Umfrage teilgenommen, wobei 61 Fragebögen vollständig ausgefüllt wurden. In die Auswertung wurden lediglich diese vollständigen Fragebögen einbezogen, was einer Rücklaufquote von 51,7% entspricht. Die Datenerhebung erfolgte während der entsprechenden Lehrveranstaltung.
- Die Datenerhebung erfolgte über die Applikation „LimeSurvey“ und die Auswertung wurde mithilfe von Microsoft Excel vorgenommen. Eine mehrmalige Teilnahme an der Befragung war technisch ausgeschlossen.

# Methodik (II)



- Der Fragebogen bestand aus den folgenden Teilen:
  1. Demographische Fragen
  2. Fragen zu Kompetenzen
  3. Allgemeine Fragen

## Zielsetzung der Untersuchung:

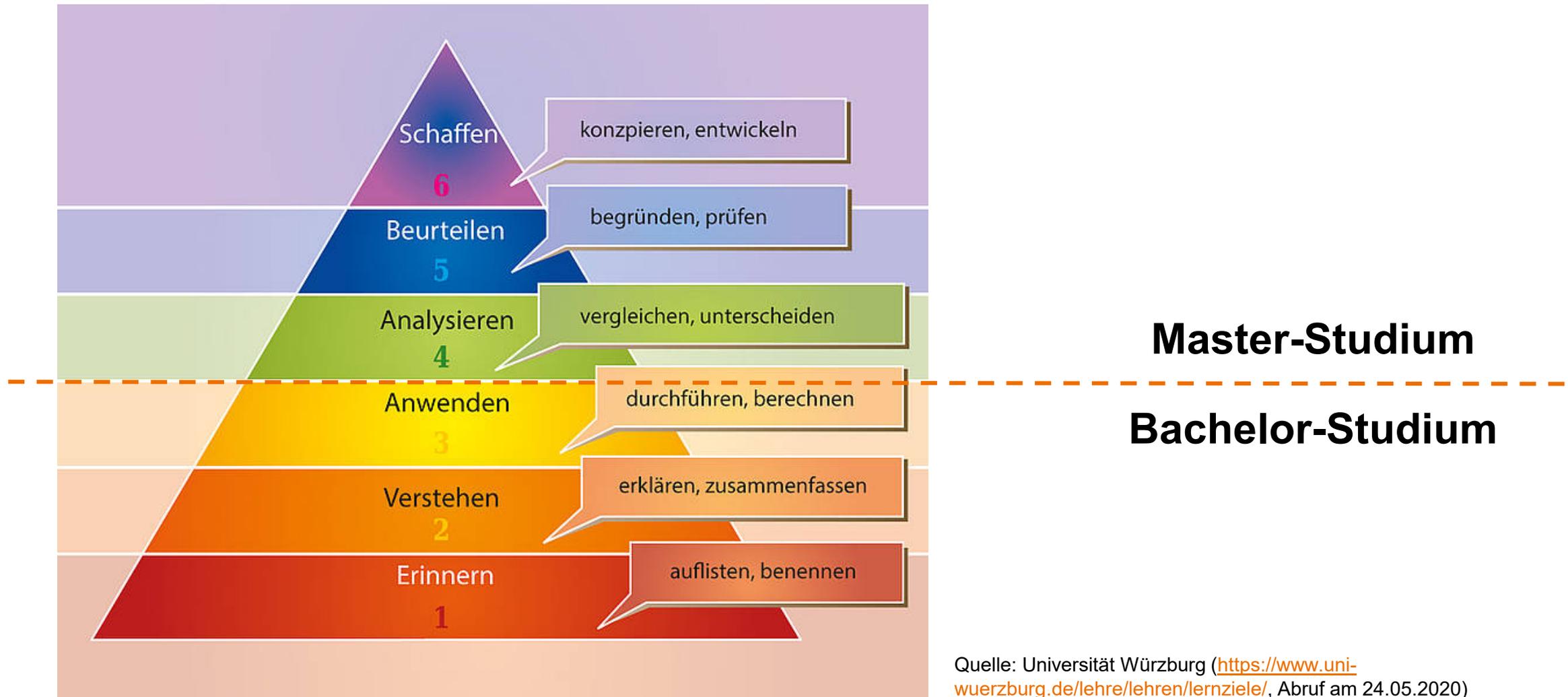
**Inwiefern werden zukünftig notwendige Controller-Kompetenzen bereits heute in der Controlling-Lehre vermittelt?**

# Kompetenzniveaus



- Hinsichtlich der Kompetenzniveaus wurde auf die verbreitete Taxonomie nach *Bloom* bzw. *Anderson/Krathwohl* zurückgegriffen.
- Da die Zielgruppe der Befragung in Bachelor-Studierenden bestand, fanden nur die ersten drei Kompetenzniveaus Verwendung.
- Vor Beginn der Datenerhebung wurden die Kompetenzniveaus den Befragungsteilnehmern im Hörsaal mündlich erläutert. Zudem befand sich in der Umfrage eine konkrete Definition der Kompetenzniveaus sowie ein praktisches Beispiel. Diese Vorgehensweise diente dazu, ein korrektes und einheitliches Verständnis der Kompetenzniveaus gewährleisten zu können.
- Die Benennung der Kompetenzniveaus („Wissen“, „Verstehen“ und „Anwenden“) entspricht deren Bezeichnung im Modulhandbuch des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaft an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt. Insofern war eine Wiedererkennung durch die Studierenden gewährleistet.

# Kompetenzniveaus nach *Bloom* bzw. *Anderson/Krathwohl*



Quelle: Universität Würzburg (<https://www.uni-wuerzburg.de/lehre/lehren/lernziele/>), Abruf am 24.05.2020)

# Definition der Kompetenzniveaus im Rahmen der empirischen Studie



- **0 – Unwissen:**  
Diese Kompetenz wurde im Rahmen der Controlling-Lehre nicht behandelt. Ich habe daher kein Wissen zu dieser Kompetenz.
- **1 – Wissen:**  
Diese Kompetenz wurde im Rahmen der Controlling-Lehre angesprochen, aber nicht vertieft behandelt. Mir ist daher bekannt, dass diese Kompetenz für die Tätigkeit als Controller wichtig ist.
- **2 – Verstehen:**  
Diese Kompetenz wurde im Rahmen der Controlling-Lehre vertieft behandelt. Ich kann daher erläutern, warum und in welcher Form diese Kompetenz für die Tätigkeit als Controller wichtig ist.
- **3 – Anwenden:**  
Diese Kompetenz wurde im Rahmen der Controlling-Lehre sehr ausführlich behandelt. Ich fühle mich daher in der Lage, diese Kompetenz im Falle einer Tätigkeit als Controller einsetzen zu können.



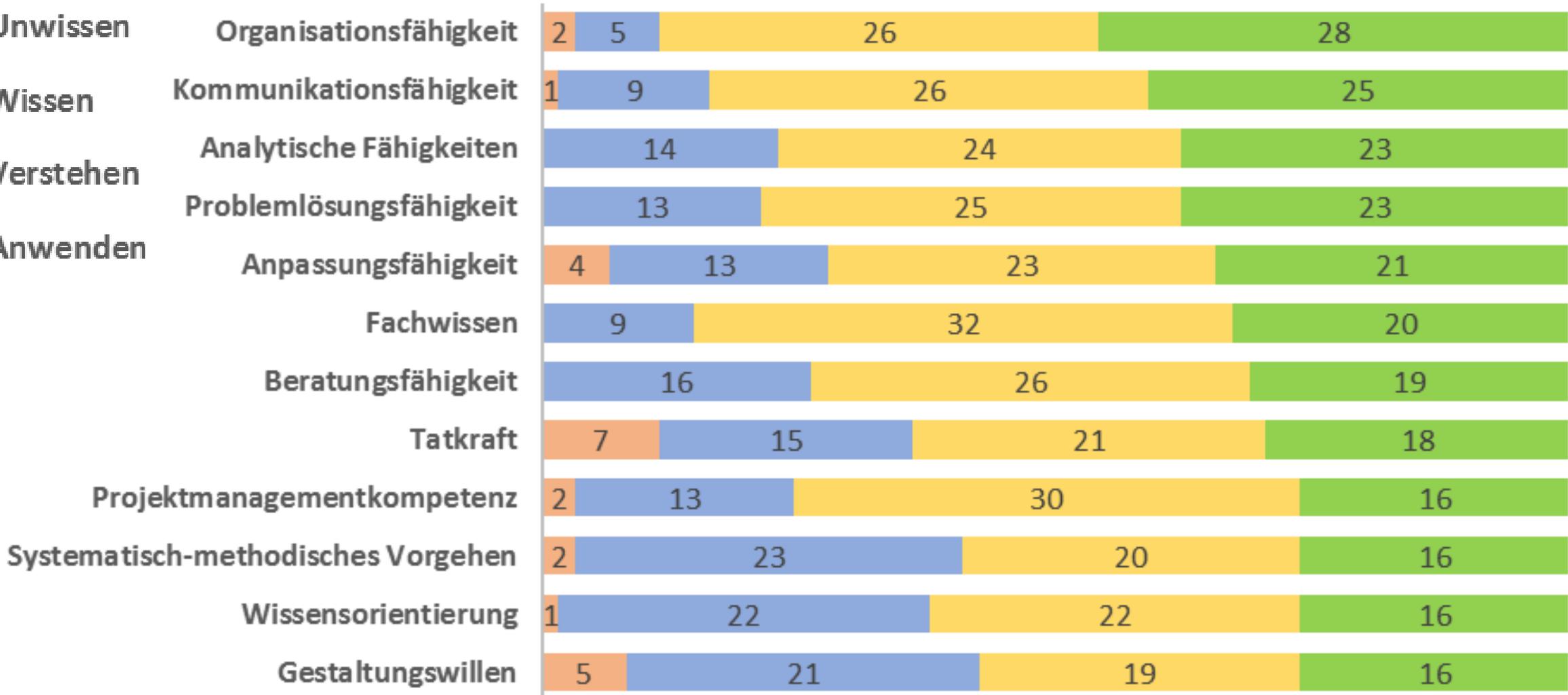
# Demographische Merkmale der Teilnehmer

- 74% der Teilnehmer waren zwischen 22 und 25 Jahren alt. Von den restlichen Teilnehmern waren 8% jünger als 22 Jahre und 18% älter als 25 Jahre.
- Die Teilnehmer waren zu 43% weiblich und zu 34% männlich, 23% machten diesbezüglich keine Angabe.

# Erreichte Kompetenzniveaus bei den 24 Kompetenzen (I)



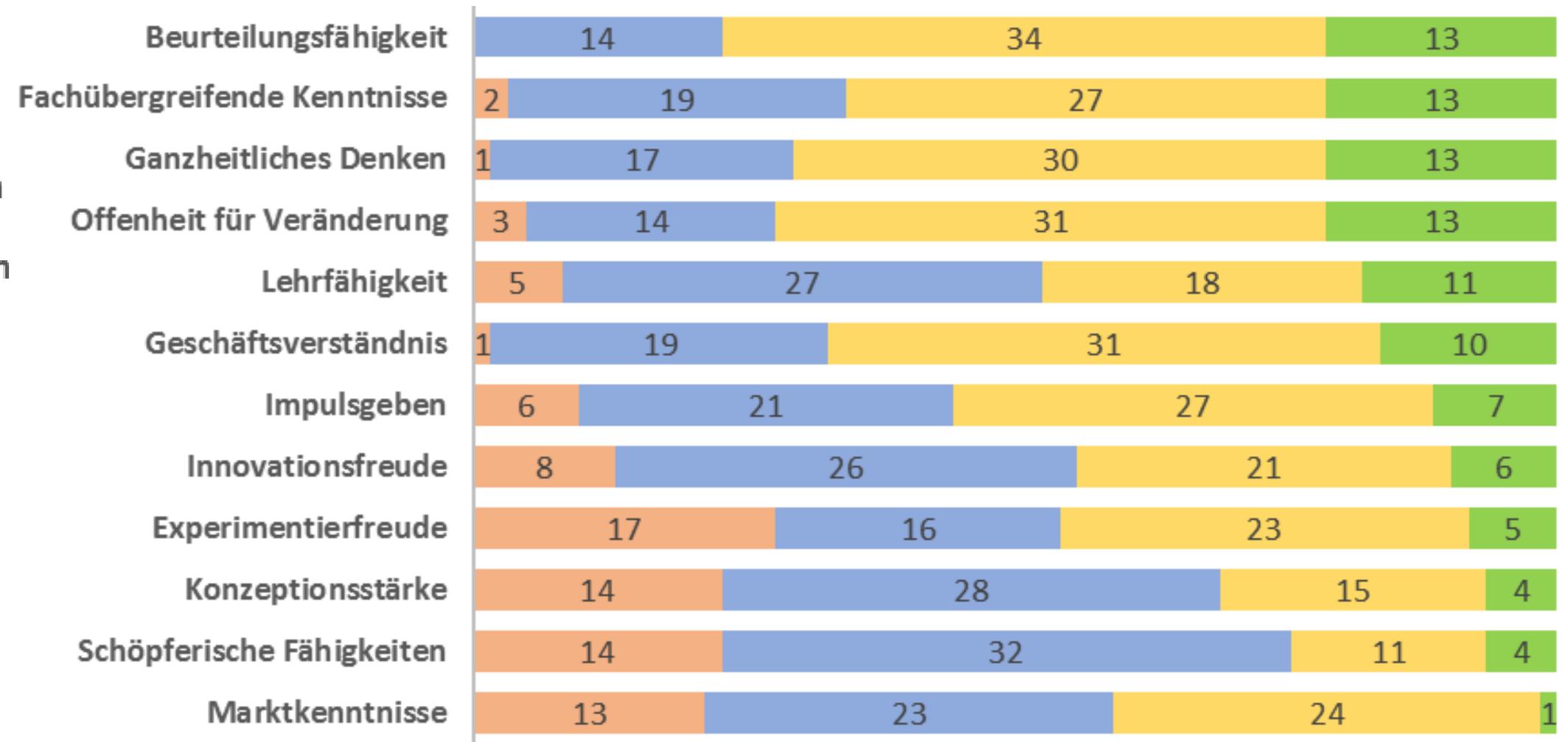
- 0 - Unwissen
- 1 - Wissen
- 2 - Verstehen
- 3 - Anwenden



# Erreichte Kompetenzniveaus bei den 24 Kompetenzen (II)



- 0 - Unwissen
- 1 - Wissen
- 2 - Verstehen
- 3 - Anwenden



# Erreichte Kompetenzniveaus bei den 24 Kompetenzen - Erläuterung

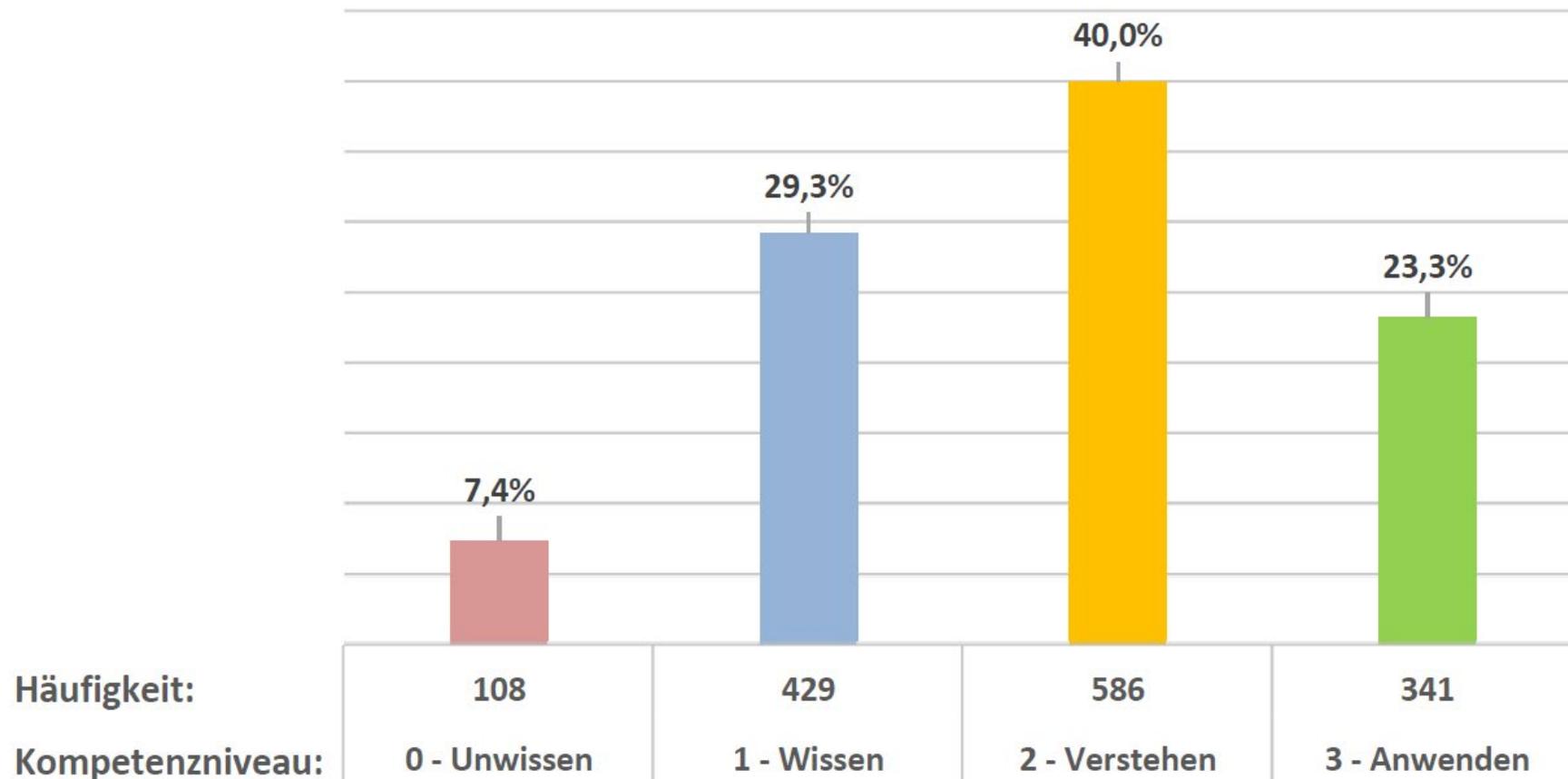


- Den Befragten wurden 24 Kompetenzen vorgelegt, die für den Controller zukünftig relevant sein werden. Zu diesen 24 Kompetenzen sollten die Befragungsteilnehmer angeben, welches Kompetenzniveau sie durch die Controlling-Lehre (bereits) erworben haben.
- Das höchste Kompetenzniveau wurde am häufigsten bei folgenden Kompetenzen erreicht:
  - Organisationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Analytische Fähigkeiten, Problemlösungsfähigkeit
- Am häufigsten haben die Befragten „kein Wissen“ zu folgenden Kompetenzen:
  - Experimentierfreude, schöpferische Fähigkeiten, Konzeptionsstärke, Marktkenntnisse
- Bei den folgenden Kompetenzen wurde von allen Respondenten mindestens das Kompetenzniveau 1 (Wissen) erreicht:
  - Beratungsfähigkeit, Analytische Fähigkeiten, Fachwissen, Beurteilungsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit

# Zusammenfassung der erreichten Kompetenzniveaus über alle 24 Kompetenzen hinweg



## Häufigkeit der Kompetenzniveaus

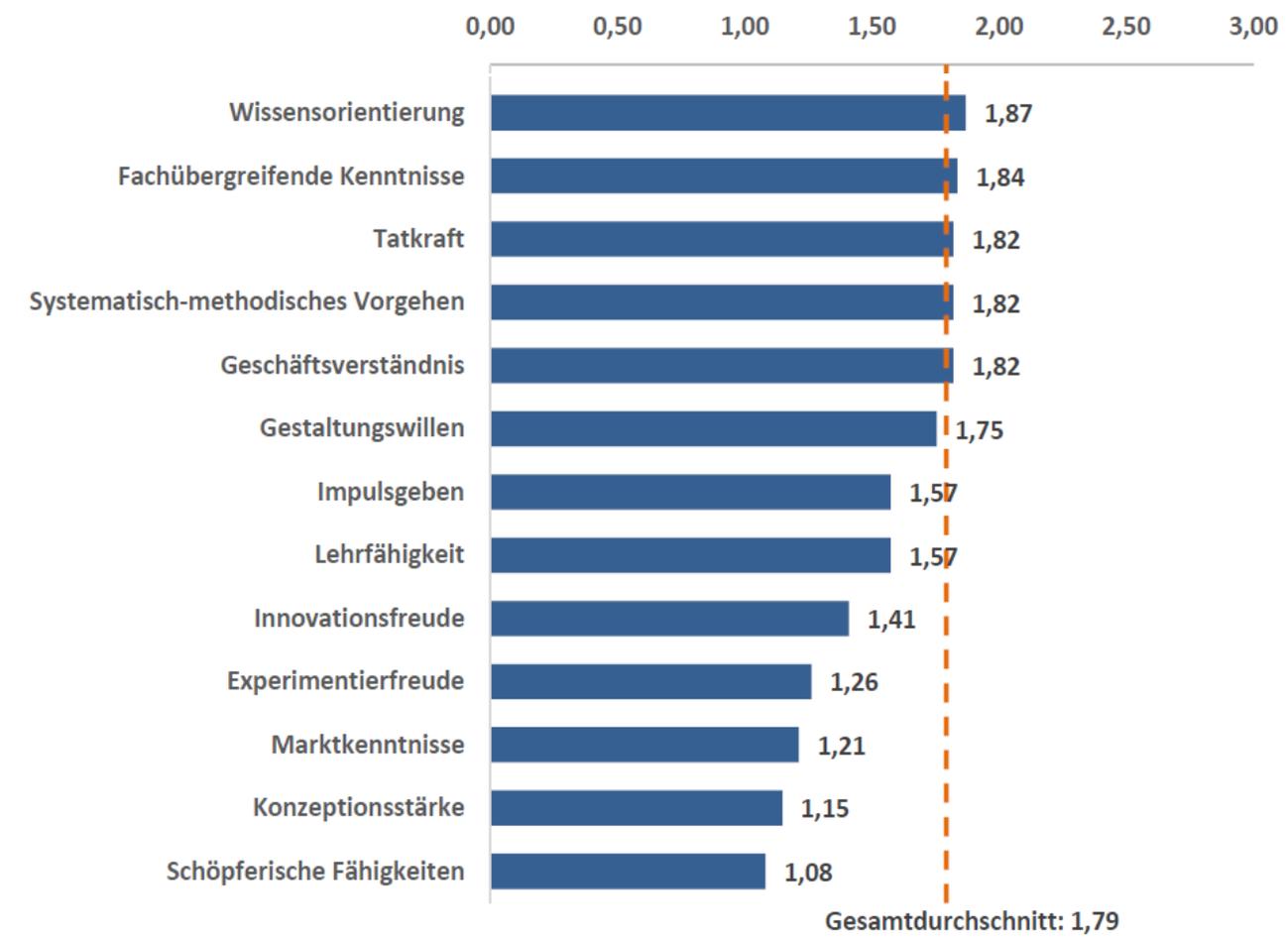
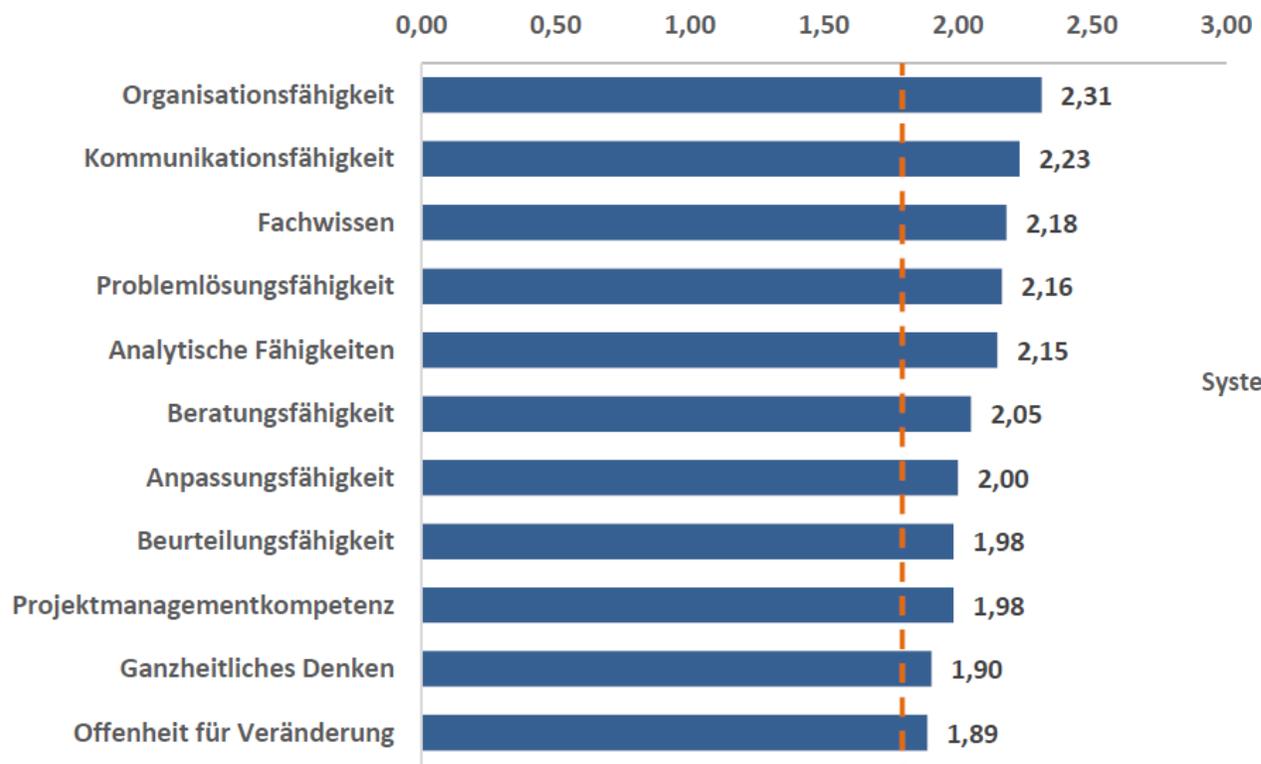


# Zusammenfassung der erreichten Kompetenzniveaus über alle 24 Kompetenzen hinweg - Erläuterung



- Die vorhergehende Grafik zeigt eine aggregierte Betrachtung der erreichten Kompetenzniveaus über alle 24 Einzelkompetenzen hinweg.
- Zum einen wurde das Kompetenzniveau 2 (Verstehen) mit 40,0% insgesamt am häufigsten erreicht, zum anderen wurde das Kompetenzniveau 0 (Unwissen) mit 7,4% insgesamt am seltensten angegeben. Knapp zwei Drittel der Angaben (63,3%) wurden zudem bei den beiden hohen Kompetenzniveaus 2 (Verstehen) und 3 (Anwenden) gemacht. Alle diese Ergebnisse sind positiv zu bewerten.
- Negativ zu bewerten ist dagegen, dass das Kompetenzniveau 3 (Anwenden) für sich alleine betrachtet nur in insgesamt 23,3% der Antworten gewählt wurde.

# Im Durchschnitt erreichtes Kompetenzniveau bei den 24 Kompetenzen

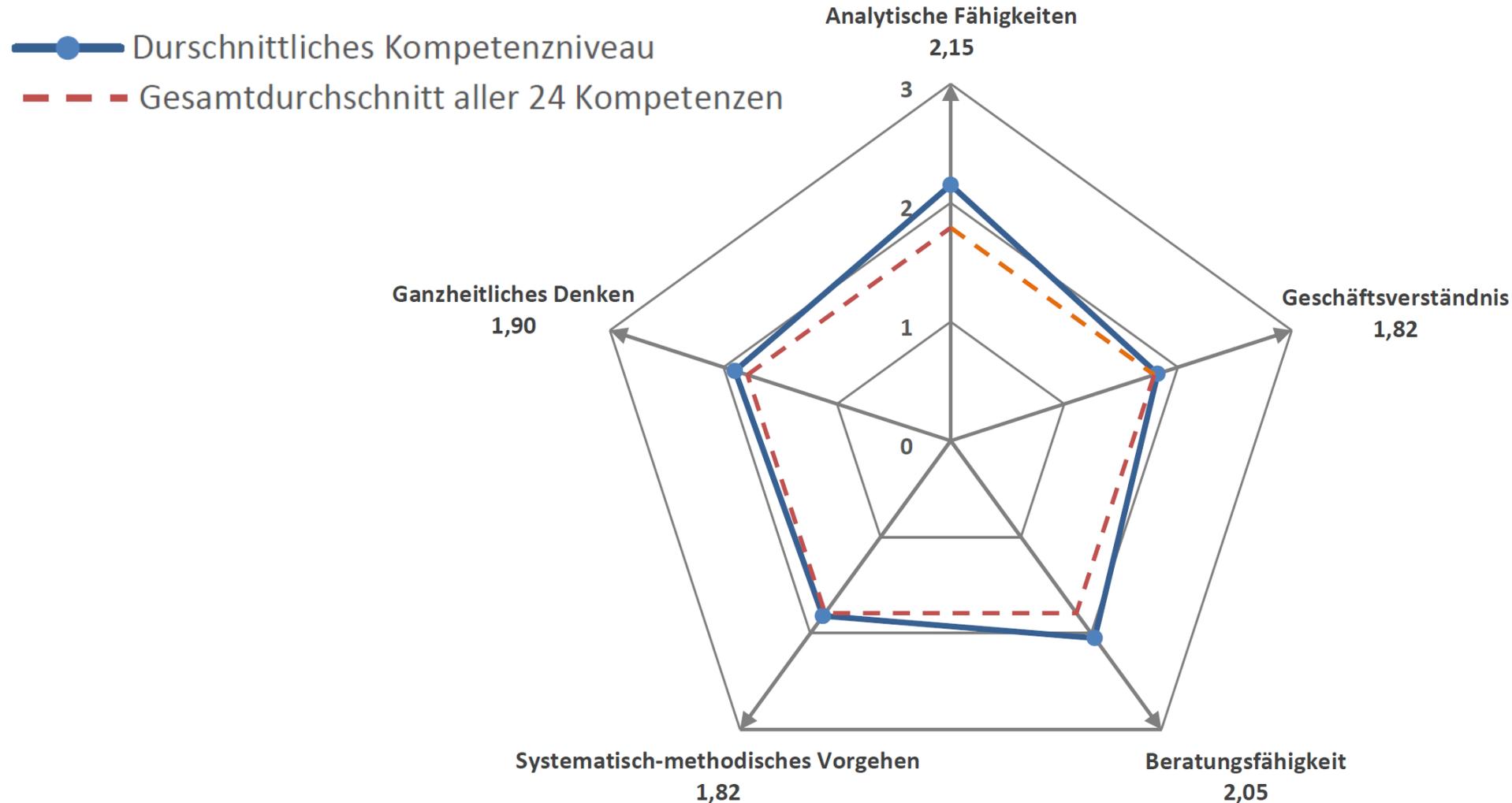


# Im Durchschnitt erreichtes Kompetenzniveau bei den 24 Kompetenzen - Erläuterung



- Die Bildung von Durchschnittswerten ermöglicht trotz des damit verbundenen Informationsverlusts eine leichtere Vergleichbarkeit der einzelnen Kompetenzen. Die Kompetenzniveaus wurden zu diesem Zweck als kardinal skaliert unterstellt.
- Über alle Kompetenzen hinweg wurde ein durchschnittliches Kompetenzniveau von 1,79 erreicht.
- Durchschnittswerte von  $>2,0$  erreichen die folgenden Kompetenzen:
  - Organisationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Fachwissen, Problemlösungsfähigkeit, analytische Fähigkeiten, Beratungsfähigkeit
- Durchschnittswerte von nur  $<1,5$  erreichen die folgenden Kompetenzen:
  - schöpferische Fähigkeiten, Konzeptionsstärke, Marktkenntnisse, Experimentierfreude, Innovationsfreude

# Das Kompetenzniveau der nach Expertenmeinung für die Controlling-Lehre besonders relevanten Kompetenzen



# Das Kompetenzniveau der nach Expertenmeinung für die Controlling-Lehre besonders relevanten Kompetenzen - Erläuterung

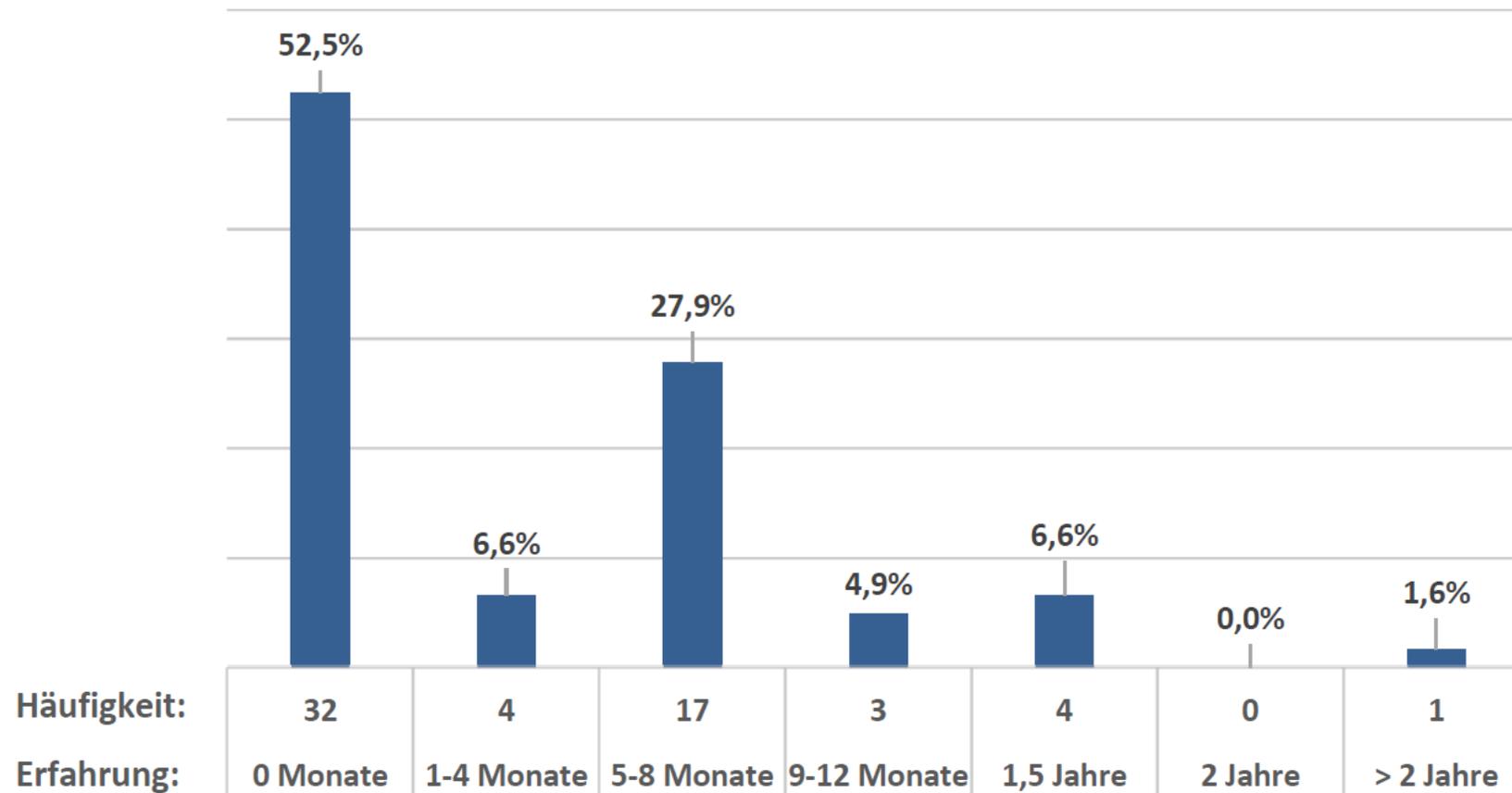


- In der qualitativen Studie wurden die Experten u.a. nach ihrer Meinung nach wichtigsten, durch die Controlling-Lehre zu vermittelnden Kompetenzen gefragt.
- Die 5 am häufigsten genannten Kompetenzen, welche in den beiden Untersuchungen deckungsgleich erhoben wurden (siehe **Fettdruck** auf Seite 57), sind im voranstehenden Diagramm dargestellt.
- Es fällt auf, dass der Durchschnittswert bei allen diesen 5 Kompetenzen über dem Gesamtdurchschnitt von 1,79 aller 24 Kompetenzen liegt.

# Praktische Controlling-Erfahrung der Studienteilnehmer



## Praktische Controlling-Erfahrung

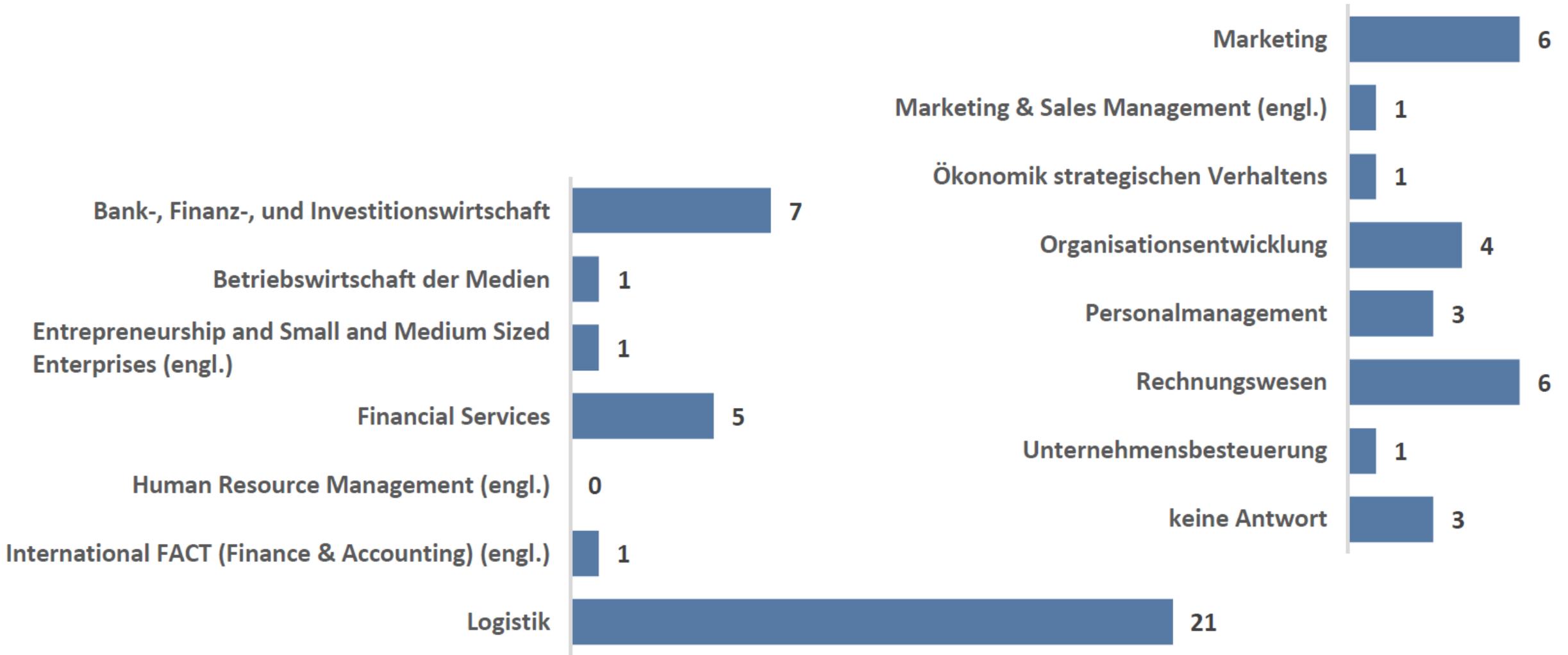


# Praktische Controlling-Erfahrung der Studienteilnehmer - Erläuterung



- Etwas über die Hälfte (52,5%) der Studienteilnehmer besitzt zum Befragungszeitpunkt noch keine praktische Controlling-Erfahrung. Dies ist auf den ersten Blick insofern erstaunlich, da die Studierenden an Hochschulen für angewandte Wissenschaften zumindest ein Praxissemester absolvieren müssen und dieses Praxissemester bei Besuch der Studienschwerpunkte bereits absolviert sein sollte.
- Allerdings besuchen alle Studierenden 2 Studienschwerpunkte, in diesem Falle Controlling sowie einen weiteren Studienschwerpunkt (Marketing, Logistik etc.). Vor diesem Hintergrund ist die Feststellung, dass nur 47,5% der Studienteilnehmer bereits praktische Controlling-Erfahrung gesammelt haben, als statistisch erwartbar einzustufen.
- Der zweite Studienschwerpunkt der Respondenten ist auf der nächste Seite ersichtlich. Besonders häufig wurde hierbei die Fächerkombination mit dem Studienschwerpunkt Logistik gewählt.

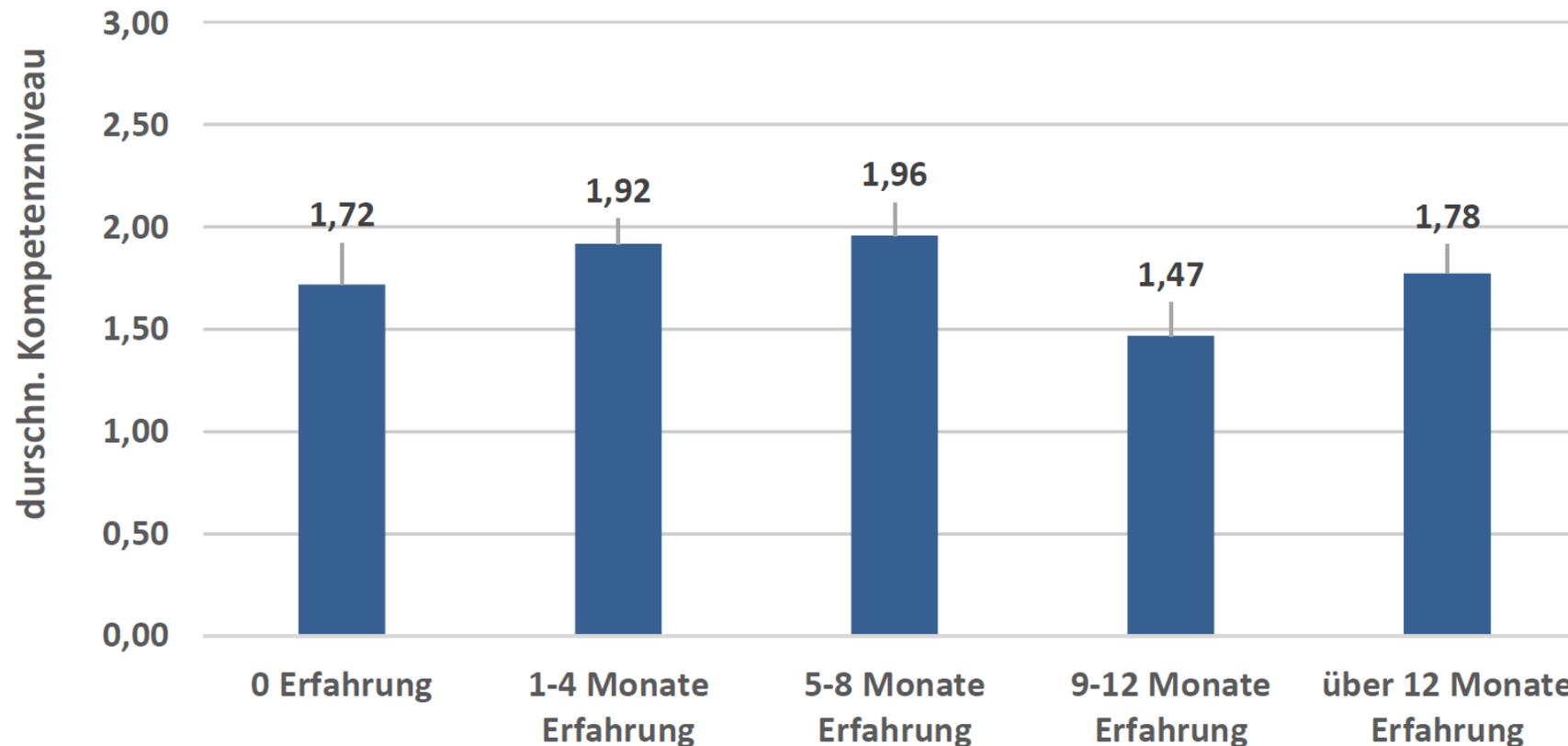
# Zweiter Studienschwerpunkt der Studienteilnehmer



# Einfluss der praktischen Controlling-Erfahrung auf das durchschnittlich erreichte Kompetenzniveau



## Einfluss der praktischen Controlling-Erfahrung



Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman:  
 $r = -0,1$

# Einfluss der praktischen Controlling-Erfahrung auf das durchschnittlich erreichte Kompetenzniveau - Erläuterung

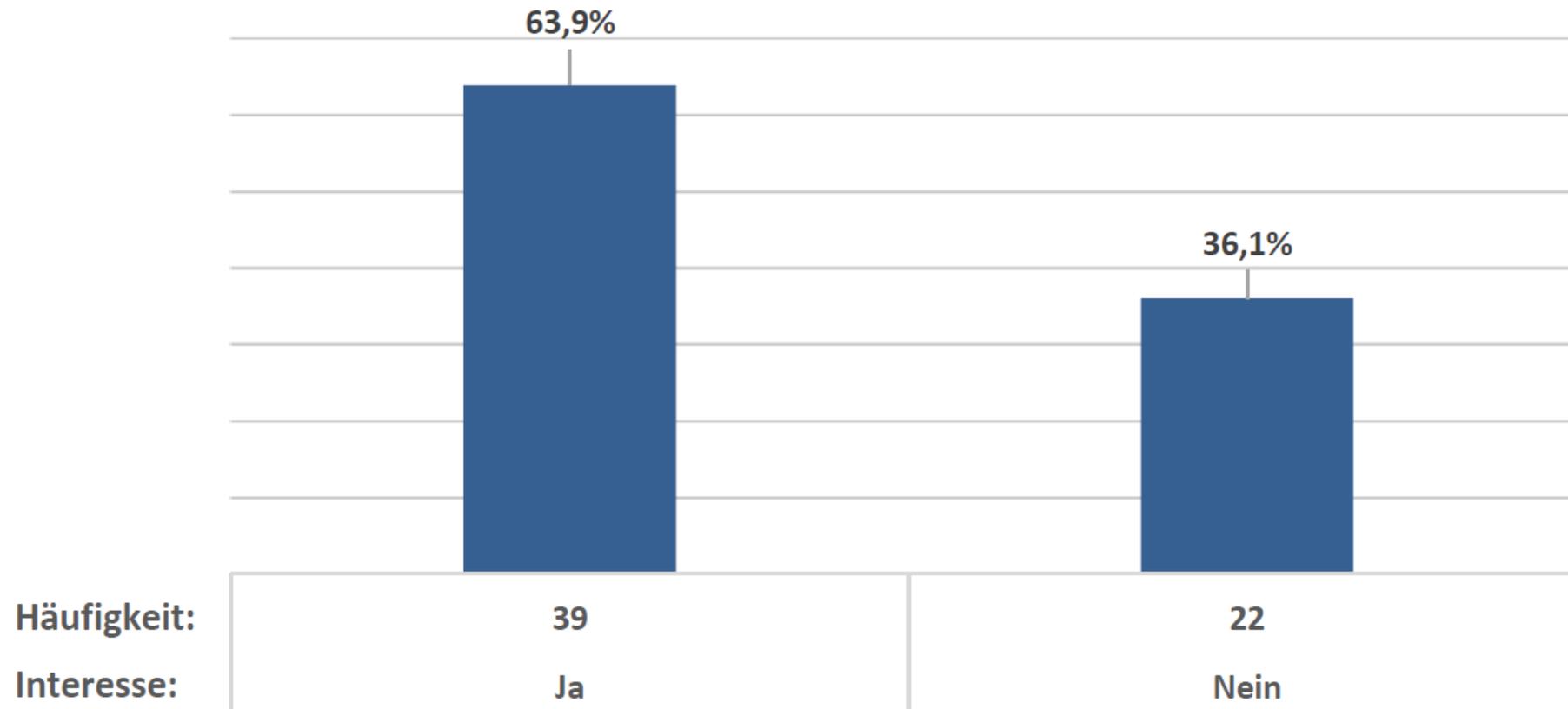


- Die Zielsetzung der Studie besteht darin, die im Rahmen der Controlling-Lehre vermittelten bzw. erworbenen Kompetenzen zu untersuchen. Daher ist auszuschließen, dass die Studienergebnisse durch im Rahmen der praktischen Controlling-Erfahrung erworbene Kompetenzen verfälscht werden.
- Zu diesem Zweck wurde geprüft, inwieweit die Dauer einer praktischen Tätigkeit als Controller Einfluss auf das durchschnittlich erreichte Kompetenzniveau nimmt. Sofern die Ergebnisse verfälscht werden, müsste ein mit der Dauer zunehmendes durchschnittliches Kompetenzniveau erwartet werden.
- Die Untersuchung mittels des Rangkorrelationskoeffizienten nach *Spearman* von  $-0,1$  zeigt jedoch, dass kein Indiz für einen solchen verfälschenden Einfluss vorliegt.



# Interesse am Berufseinstieg als Controller

## Interesse am Berufseinstieg als Controller



# Interesse am Berufseinstieg als Controller - Erläuterung



- Knapp zwei Drittel der Respondenten haben grundsätzliches Interesse, nach Abschluss Ihres Studiums als Controller tätig zu werden.
- Dies ist ein gleichermaßen erfreuliches wie auch aussagekräftiges Ergebnis, da der Studienabschluss der meisten Studienteilnehmer im Durchschnitt in weniger als 12 Monaten erreicht sein wird.
- Beim verbleibenden Drittel der Antwortenden ist insb. davon auszugehen, dass ein Berufseinstieg im Bereich des jeweils anderen Studienschwerpunkts angestrebt wird.
- Kritisch ist anzumerken, dass zumindest einige derjenigen Respondenten, welche sich für einen berufseinstieg als Controller interessieren, noch keine praktische Controlling-Erfahrung vorweisen können und diese bis zum Studienabschluss vermutlich auch nicht mehr nachholen können.
- Aus einer Untersuchung in HDAX-Unternehmen<sup>1</sup> geht hervor, dass praktische Erfahrung nahezu die gleiche Relevanz hat wie ein abgeschlossenes Hochschulstudium, zudem werden Bewerber mit praktischer Erfahrung überwiegend bevorzugt. Bei Interesse an dem Beruf des Controllers wird daher empfohlen, über Praktika oder Werksstudententätigkeit entsprechende Erfahrung zu sammeln.

<sup>1</sup> Vgl. Drerup/Suprano/Wömpener (2018), S. 58f.

# Einfluss des Interesses am Controller-Beruf auf das durchschnittliche Kompetenzniveau



## Einfluss der Interessensverteilung zum Berufseinsteig als Controller



# Einfluss des Interesses am Controller-Beruf auf das durchschnittliche Kompetenzniveau - Erläuterung

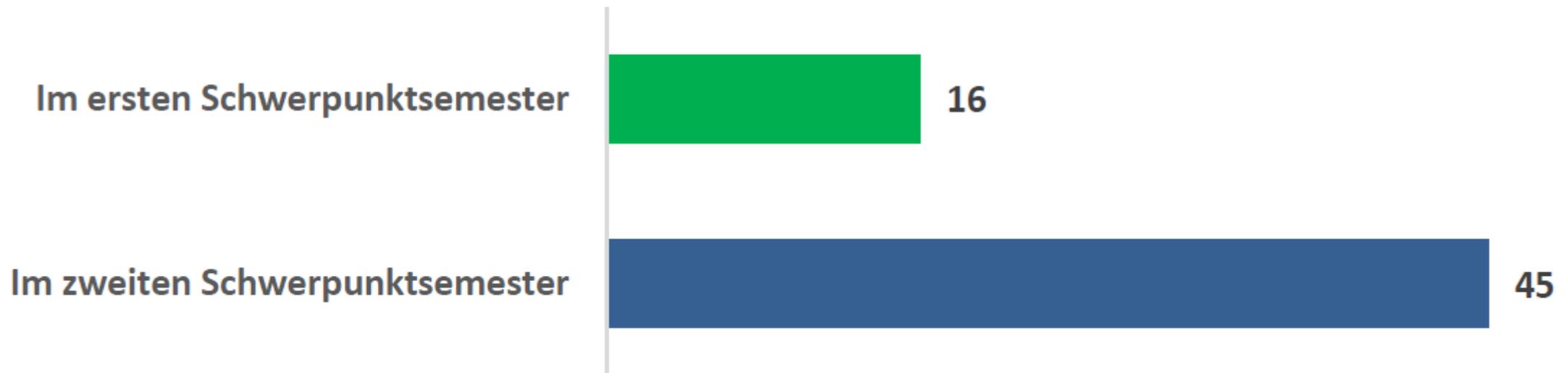


- Die Grafik zeigt das durchschnittlich erreichte Kompetenzniveau in Abhängigkeit des Interesses an einem Berufseinstieg als Controller.
- Wie zu erwarten war, haben diejenigen Respondenten, welche grundsätzliches Interesse am Berufseinstieg als Controller haben, ein im Durchschnitt höheres Kompetenzniveau erreicht (1,84 gegenüber 1,71).
- Es ist zu vermuten, dass diese Differenz darauf zurückzuführen ist, dass bei bestehendem Interesse an einem Berufseinstieg als Controller, eine erhöhte Aufmerksamkeit an den in den Controlling-Lehrveranstaltungen vermittelten Inhalten vorliegt, was sich positiv auf den Kompetenzerwerb auswirkt.
- Folglich wäre das erreichte Kompetenzniveau nicht alleine vom Controlling-Dozenten als Sender, sondern ebenfalls von den persönlichen Berufszielen der Studierenden als Empfänger abhängig.



# Studienfortschritt der Studienteilnehmer

## Verteilung des Schwerpunktsemesters

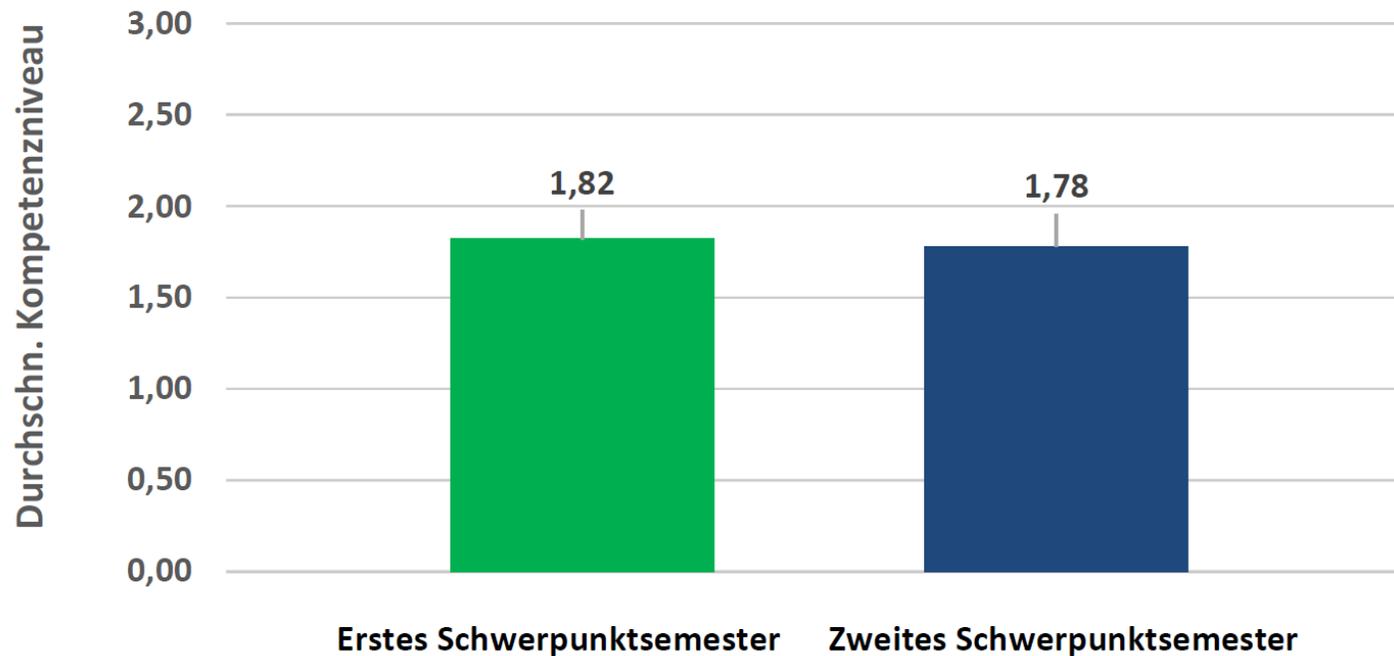


- 73,8% der Respondenten befinden sich im 2. Schwerpunktsemester, die übrigen im 1. Semester des zweisemestrigen Studienschwerpunkts Controlling.

# Einfluss des Schwerpunktsemesters auf das durchschnittliche Kompetenzniveau



## Einfluss des Schwerpunktsemesters



- Es zeigt sich, dass das Studiensemester lediglich einen geringen Einfluss auf das durchschnittlich erreichte Kompetenzniveau hat.
- Entgegen den Erwartungen liegt das durchschnittlich erreichte Kompetenzniveau bei den Respondenten des 1. Studiensemesters sogar leicht über dem Niveau der Respondenten des 2. Studiensemesters.

# Inhaltsverzeichnis



- 1 Einführung in das Forschungsprojekt
- 2 Ergebnisse der Experteninterviews
- 3 Ergebnisse der Studierendenbefragung
- 4 Literaturverzeichnis**
- 5 Impressum

# Literaturverzeichnis



- Drerup, B./Suprano, F./Wömpener, A.: Controller 4.0 - Anforderungsprofil des Controllers im digitalen Zeitalter, in: Controlling, H. 1/2018, S. 57–63
- Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenztraining – 64 modulare Informations- und Trainingsprogramme, 2. Aufl., Stuttgart 2009
- International Group of Controlling (IGC): Controlling-Prozessmodell, Freiburg 2011
- Losbicher, H.: Das neue Controller-Leitbild und die Kernelemente des Controllings, in: Controller Magazin, H. 5/2013, S. 68ff.
- Möller, K./Illich-Edlinger, S.: IGC Controlling-Prozessmodell 2.0, in: Controlling, H. 2/2018, S. 55ff.
- Nasca, D./Munck, J.C./Gleich, R.: Quo Vadis Controlling? Einfluss der Digitalen Transformation auf die Controlling-Hauptprozesse, in: Controller Magazin, H. 1/2019, S. 78ff.
- Niedermayr-Kruse, R./Schulze, M./Thiele, P.: Kompetenzmanagement im Controlling mithilfe des Controller-Kompetenzmodells der IGC, in: Controlling, H. 10/2015, S. 541ff.
- Ulrich, P./Stier, J.: Veränderung des Rollenprofils von Controllern in Folge der Digitalisierung, in: Controller Magazin, H. 2/2020, S. 10ff.
- Schäffer, U./Brückner, L.: Rollenspezifische Kompetenzprofile für das Controlling der Zukunft, in: Controlling & Management Review, H. 7/2019, S. 14ff.
- Schäffer, U./Weber, J.: Zehn Thesen zur Entwicklung des Controllings, in: Controlling & Management Review, H. 6/2019, S. 46ff.
- Schöning, S./Mendel, V./Köse, A.: Mit neuen Controller-Kompetenzen in die Zukunft, in: Controlling & Management Review, H. 1/2020, S. 58ff.

# Inhaltsverzeichnis



- 1 Einführung in das Forschungsprojekt
- 2 Ergebnisse der Experteninterviews
- 3 Ergebnisse der Studierendenbefragung
- 4 Literaturverzeichnis
- 5 **Impressum**

# Autoren



## **Prof. Dr. Björn Baltzer**

ist Professor für Controlling und Rechnungswesen an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt und Leiter des Weiterbildungsmasterstudiengangs „International Business with Regional Focus (MBA)“. Er unterrichtet u.a. in den Studienschwerpunkten Controlling sowie Finance & Accounting.

## **Jacomo Päckert, B.A.**

ist Absolvent des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaft an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt mit den Studienschwerpunkten Controlling sowie Rechnungswesen.

## **Jonas Röder, B.A.**

ist Absolvent des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaft an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt mit den Studienschwerpunkten Controlling sowie Bank-, Finanz- und Investitionswirtschaft.

# Kontakt Daten



Prof. Dr. Björn Baltzer  
Professur für Controlling und Rechnungswesen

Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg Schweinfurt  
Fakultät Wirtschaftswissenschaften  
Münzstraße 12  
97070 Würzburg

[bjorn.baltzer@fhws.de](mailto:bjorn.baltzer@fhws.de)

0931-3511-8246

<http://fwiwi.fhws.de/baltzer>