



Praxistransfer im Controlling

- Forschungsbericht -

Vorwort



Der Autor dankt der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (FHWS) für die Gewährung eines halben Forschungsfreisemesters im Sommersemester 2021, in dessen Rahmen das Forschungsprojekt „Praxistransfer im Controlling“ durchgeführt werden konnte.

Weiterhin dankt der Autor den folgenden Personengruppen für Ihre Teilnahme an den verschiedenen Umfragen:

- den Mitgliedern des Arbeitskreises Franken des Internationalen Controllervereins (ICV)
- den Bachelor-Studierenden des Studienschwerpunkts Controlling an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der FHWS
- den Mitgliedern des Arbeitskreises Controlling-Professuren an Hochschulen (AKC)

Bei der Datenerhebung wie auch im vorliegenden Forschungsbericht wurden die weibliche und die männliche Form gleichberechtigt verwendet, Ausnahmen wurden ausschließlich der leichteren Lesbarkeit halber gemacht.

Würzburg, im Winter 2021

A handwritten signature in blue ink, reading 'Björn Baltzer', is positioned below the date.

Prof. Dr. Björn Baltzer

Kontakt



Prof. Dr. Björn Baltzer
Professor für Controlling und Rechnungswesen

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

bjoern.baltzer@fhws.de

0931-3511-8246

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

Inhaltsverzeichnis



- 1 Einführung in das Forschungsprojekt
- 2 Ergebnisse der Praktikerbefragung
- 3 Ergebnisse der Studierendenbefragung
- 4 Ergebnisse der Professorenbefragung
- 5 Literaturverzeichnis

Inhaltsverzeichnis



- 1 Einführung in das Forschungsprojekt**
- 2 Ergebnisse der Praktikerbefragung
- 3 Ergebnisse der Studierendenbefragung
- 4 Ergebnisse der Professorenbefragung
- 5 Literaturverzeichnis

Transfer zwischen Praxis und Wissenschaft im Controlling



- Als **Praxis** wird im Sinne dieses Forschungsprojekts die berufliche Tätigkeit von Controllerinnen und Controllern in privatwirtschaftlichen Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Non-Profit-Organisationen und sonstigen Institutionen verstanden.
- Als Gegenstück zur Praxis ist in diesem Sinne die **Wissenschaft** zu verstehen, in der Controlling (mit der Ausnahme der eigenen Controllerinnen der Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen) nicht praktiziert wird, sondern in Lehrveranstaltungen von Professorinnen an Studierende vermittelt und im Rahmen von Forschungsprojekten untersucht wird. Forschung und Lehre kann in diesem Sinne auch als **Theorie** bezeichnet werden (vgl. zum Theoriebegriff auch Scherm/Pietsch 2004a, S. 6ff.). Die Wissenschaft ist im deutschsprachigen Raum für die Controlling-Praxis von sehr großer Bedeutung, da Controller überwiegend im Rahmen eines Hochschulstudiums ausgebildet werden (vgl. Becker/Heinzelmann 2013, S. 77)
- **Praxistransfer** ist demnach als Interaktion zwischen Praxis und Wissenschaft zu verstehen, wobei diese Interaktion in beide Richtungen gestaltet sein kann (vgl. Gleich 2002, S. 440).
- Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Konzeptionen, auf deren Basis **Controlling** definiert und beschrieben wird (siehe bspw. Scherm/Pietsch 2004b; Becker/Baltzer/Ulrich 2014, S. 49ff.). Diese konzeptionellen Unterschiede stehen jedoch nicht im Fokus dieses Forschungsprojekts, so dass Controlling im Folgenden lediglich allgemein als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre bzw. als betrieblicher Funktionsbereich verstanden werden soll.

Arten und Bedeutung des Praxistransfers im Controlling



- Die **BWL** versteht sich als anwendungsorientierte Wissenschaft, d.h. die in der Wissenschaft gewonnenen Erkenntnisse sollen zu einer Verbesserung der Praxis beitragen (vgl. Julmi 2017, S. 9). **Controlling** als Teildisziplin der BWL hat sich vor dem Hintergrund seiner Entstehungsgeschichte hierbei der Anwendungsorientierung in besonderer Weise verschrieben (vgl. Weber 2007, S. 334).
- Fokussiert man zudem innerhalb der Wissenschaft auf den Hochschultypus der Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HaW) bzw. Fachhochschulen (FH), so wird die herausragende Bedeutung des Praxistransfers im Controlling deutlich.
- Der **Praxistransfer** kann hierbei unterschiedlichste **Formen** annehmen, wie z.B. (vgl. Weber 2008, S. 78ff.)
 - Austausch von Praktikern und Wissenschaftlern auf Kongressen und ähnlichen Veranstaltungen
 - Teilnahme von Praktikern an Weiterbildungsangeboten von Hochschulen
 - Publikationen durch Wissenschaftler und deren Lektüre durch Praktiker und vice versa
 - Persönlicher Kontakt zwischen Praktikern und Wissenschaftlern, z.B. in Form von Vorträgen von Praktikern an Hochschulen oder von Wissenschaftlern in Unternehmen
 - Einsatz von Studierenden im Rahmen von Praktika und Werkstudierendentätigkeiten bzw. Rekrutierung von Hochschulabsolventen durch die Praxis.

Status Quo des Praxistransfers im Controlling



- Auch wenn die Bedeutung der Praxisorientierung des Controllings durchgängig betont wird, so zeichnet die Realität ein doch eher ernüchterndes Bild:
 - So bezeichnet Weber (2008) in seiner Studie des Konzerncontrollings in den DAX 30-**Unternehmen** „die Kontakte [dieser Unternehmen] zu Hochschulen als ein noch zu entwickelndes, derzeit eher brachliegendes Feld“ (S. 81). Zudem stellt er fest, dass das, „[w]as an den deutschen Hochschulen zum Controlling passiert [...] den Konzerncontrollern weitestgehend unbekannt“ (S. 84) sei. Walter (2002, S. 414) fordert als Leiter Konzerncontrolling eines DAX 30-Konzerns eine stärkere Integration von Theorie und Praxis durch „intensivere Einbeziehung von Praktikern in den Lehrbetrieb im Rahmen von einzelnen Vorlesungen bzw. Vortragsreihen“.
 - Kösters et al. (2003) befragten **Studierende** im (damaligen) Hauptstudium mit Studienschwerpunkt Controlling und kamen dabei zu der Erkenntnis, dass sich nur 30% der Studierenden gut auf einen Berufseinstieg im Controlling vorbereitet fühlten. Hierbei war die „[m]it Abstand häufigste Antwort auf die Frage nach Ausbildungsdefiziten [...] fehlender Praxisbezug.“ (S. 157).
 - In der Umfrage von Reißig-Thust (2018, S. 28) sprechen sich mehr als die Hälfte der befragten **Professorinnen** für eine stärkere Verzahnung zwischen Wissenschaft und Praxis aus.
- Als **Gefahren** einer mangelhaften Interaktion zwischen Theorie und Praxis sieht Weber (2007, S. 335) einerseits, dass die Hochschulen an den Erfordernissen der Praxis vorbei ausbilden, und andererseits, dass die in der Wissenschaft vermittelten Inhalte in der Praxis mehr Schaden als Nutzen anrichten.

Vorarbeiten und Forschungsansatz



- Dieses Forschungsprojekt baut auf den folgenden einschlägigen **Vorarbeiten** auf:
 - Die Studie von Weber (2008) beinhaltet einige Fragen an **praktizierende Controller** zum Thema Praxistransfer.
 - Einige Aspekte des Praxistransfers sind in den Befragungen von **Hochschullehrern** bei Hirsch (2003), bei Becker/Baltzer/Häusser (2011) sowie bei Reißig-Thust (2018) enthalten.
 - Aspekte des Praxistransfers aus der Sicht von **Studierenden** finden sich zudem in der Studie von Kösters et al. (2003).
- Angesichts dieser sehr überschaubaren Anzahl von Vorarbeiten lag diesem Forschungsprojekt ein **explorativer Forschungsansatz** zu Grunde, der mittels dreier quantitativer Umfragen umgesetzt wurde. Hierfür wurde die Software LimeSurvey auf einem Server der FHWS genutzt. Die **Zielgruppen** dieser drei Umfragen waren:
 - Praktizierende Controllerinnen und Controller
 - Studierende mit Studienschwerpunkt Controlling
 - Hochschullehrer/innen mit Forschungs- und Lehrschwerpunkt Controlling
- Hierdurch sind gesamthaft die wesentlichen, am Praxistransfer im Controlling beteiligten Personengruppen abgedeckt.

Datentriangulation



- Die Befragung mehrerer Personengruppen zu einer einheitlichen Themenkomplex wird als **Daten-triangulation** bezeichnet und stellt eine Ausprägungsform der Triangulation als Forschungsstrategie innerhalb der empirischen Sozialforschung dar (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 365).
- Durch die Datentriangulation soll der Themenkomplex „Praxistransfer im Controlling“ aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet und somit letztlich erschöpfend untersucht werden.
- Eine ähnliche Vorgehensweise der Datentriangulation mit vergleichbaren Zielgruppen wurde bereits von Reißig-Thust (2018) vorgenommen.

Limitationen des Forschungsprojekts



- Als wesentliche Limitationen des vorliegenden Forschungsprojekts sind zu erwähnen:
 - Es wurde ein regional eingegrenzter Kreis von Praktikern befragt. Zudem sind die befragten Personen Mitglieder eines Arbeitskreises des ICV und haben somit ein grundsätzliches Interesse an Wissenstransfer im Controlling.
 - Es wurden lediglich Professorinnen und Professoren an Hochschulen für angewandte Wissenschaften / Fachhochschulen befragt, nicht jedoch Professorinnen und Professoren des Hochschultypus Universität. Zudem sind die befragten Personen Mitglieder eines Arbeitskreises und haben somit ebenfalls ein grundsätzliches Interesse an Wissenstransfer im Controlling.
 - Es wurden lediglich die Controlling-Studierenden der eigenen Hochschule FHWS befragt und keine Studierenden von anderen Hochschulen.
 - Der Bereich der (außerhochschulischen) Weiterbildung war nicht im Fokus dieses Forschungsprojekts.

Inhaltsverzeichnis



- 1 Einführung in das Forschungsprojekt
- 2 Ergebnisse der Praktikerbefragung**
- 3 Ergebnisse der Studierendenbefragung
- 4 Ergebnisse der Professorenbefragung
- 5 Literaturverzeichnis

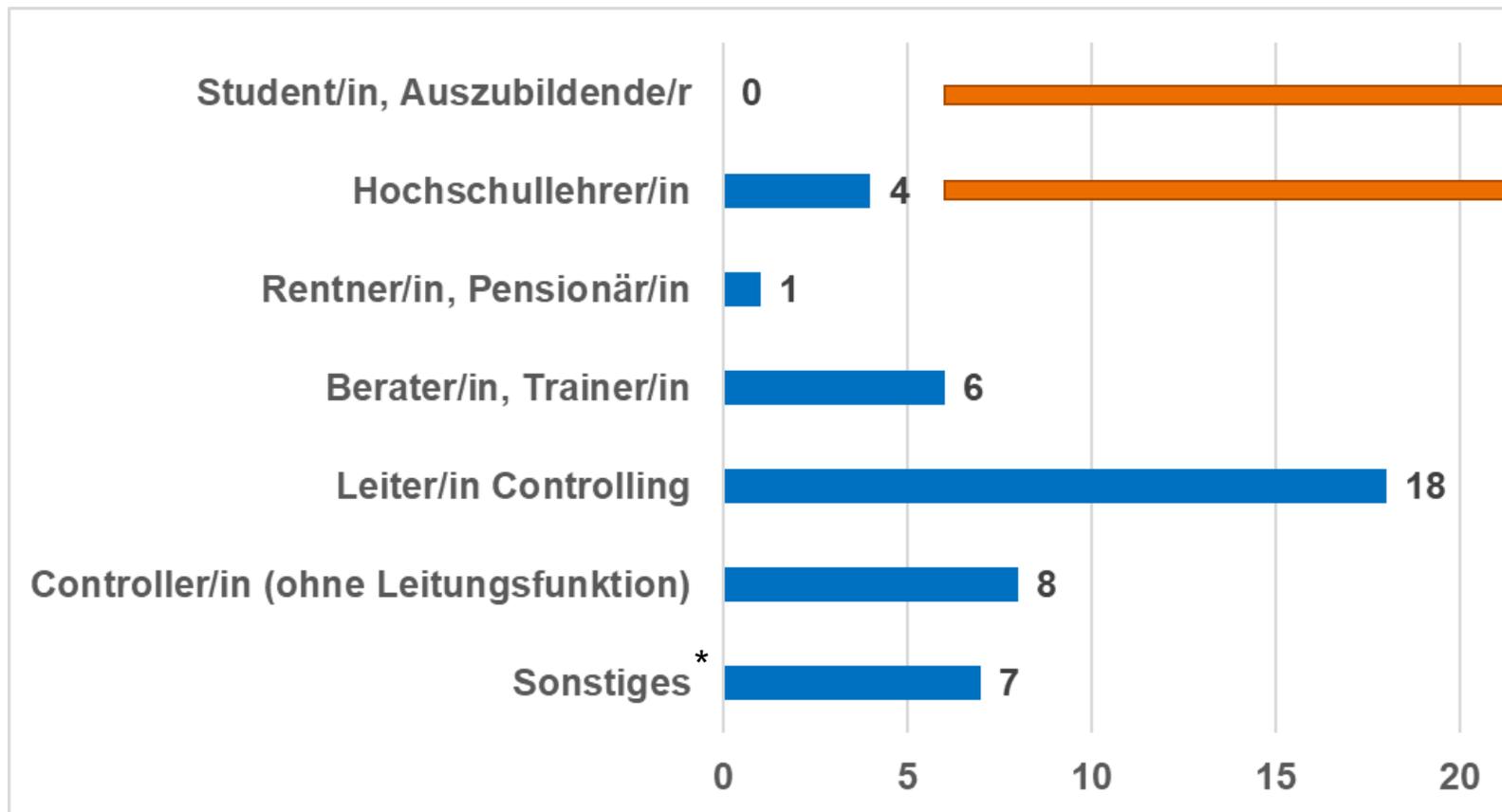
Umfragekonzeption



- Befragt wurden die Mitglieder des regionalen Arbeitskreises Franken des International Controllervereins (ICV, <https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/franken.html>), der größten Berufsvereinigung praktizierender Controller im deutschsprachigen Raum.
- Die Befragung erfolgte als Web-basierte, anonyme schriftliche Befragung im Zeitraum 21. März bis 11. April 2021.
- Ein Pre-Test wurde mit einem Mitglied des Arbeitskreises durchgeführt, das nicht an der Umfrage teilnahm.
- Von den 85 Mitgliedern des ICV AK Franken nahmen 55 an der Umfrage teil, wobei 44 Datensätze vollständig auswertbar waren. Die korrigierte **Rücklaufquote** beträgt somit **51,8%**
- Neben den hier dargestellten Fragen beinhaltete die Umfrage zusätzlich einige Fragen zur Arbeitskreis-internen Themen.



Bitte geben Sie Ihre (Haupt-) Tätigkeit an!

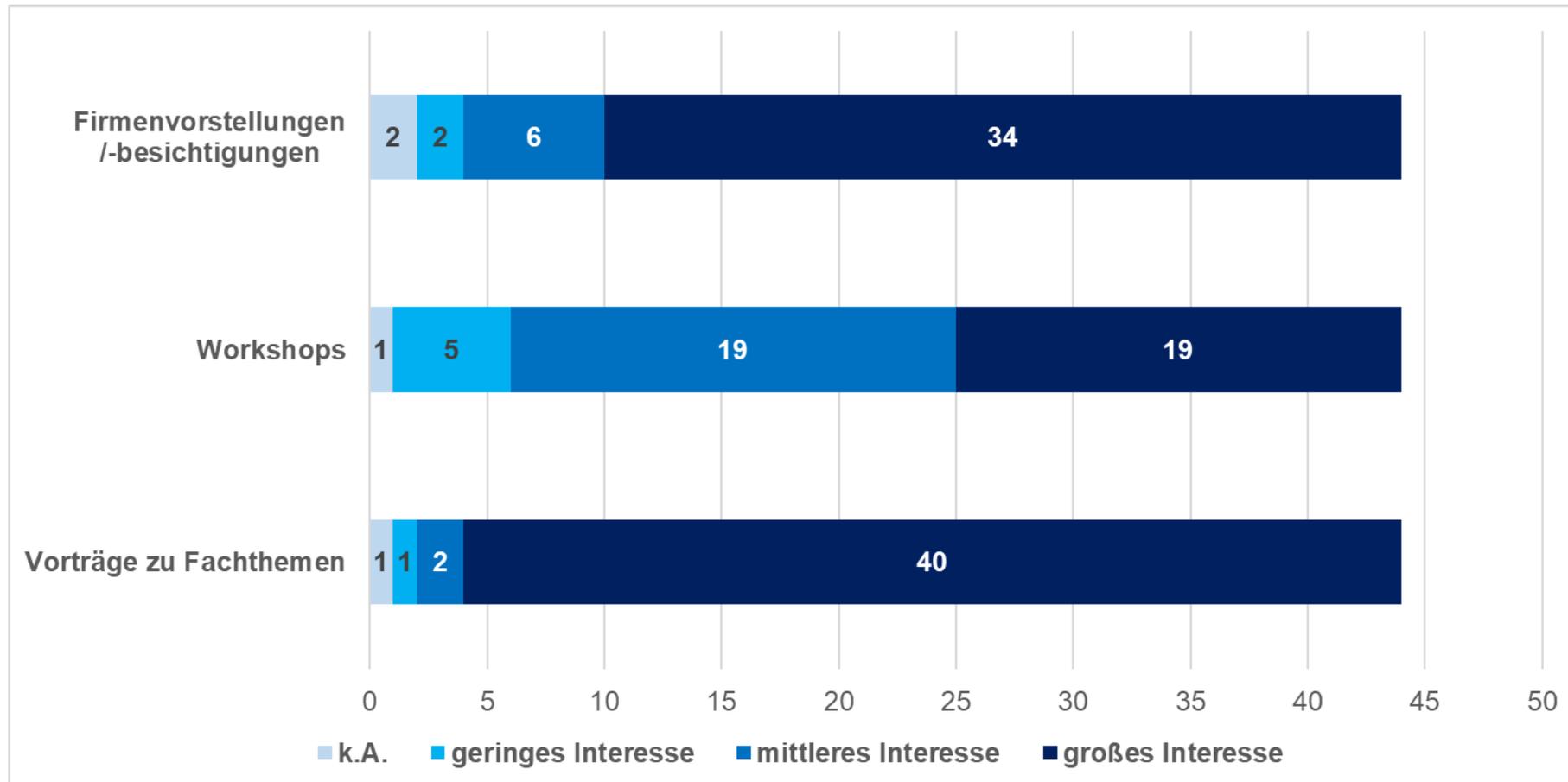


Kein Respondent stufte sich als „Student/in“ ein.

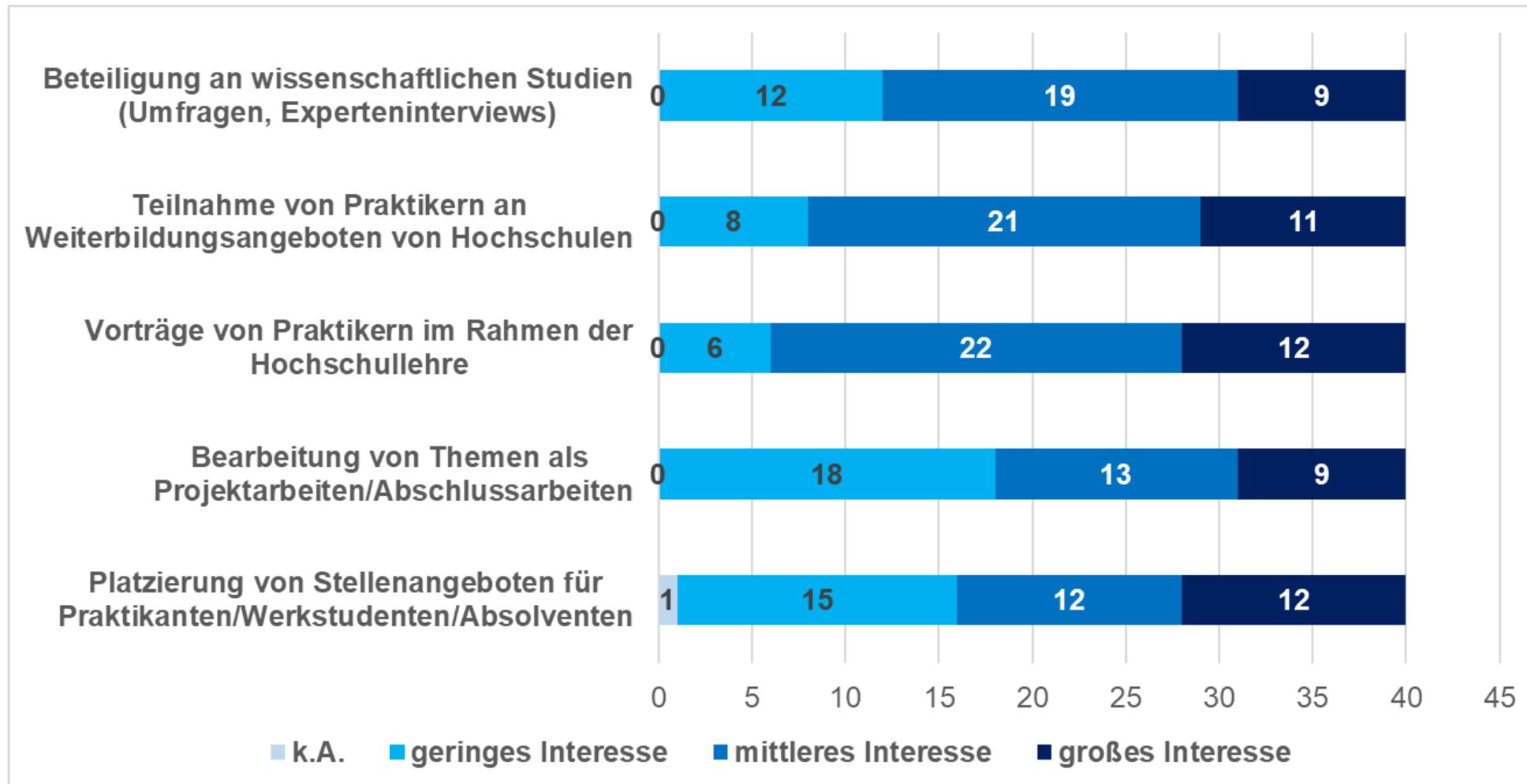
Da sich vier Respondenten als „Hochschullehrer/in“ einstufen, wurden die Antworten bei den weiteren Fragen um diese vier Datensätze bereinigt.

* Nennungen im offenen Textfeld bei „Sonstiges“: kaufmännischer Leiter (2x), Geschäftsführer (1x), Director Finance (1x)

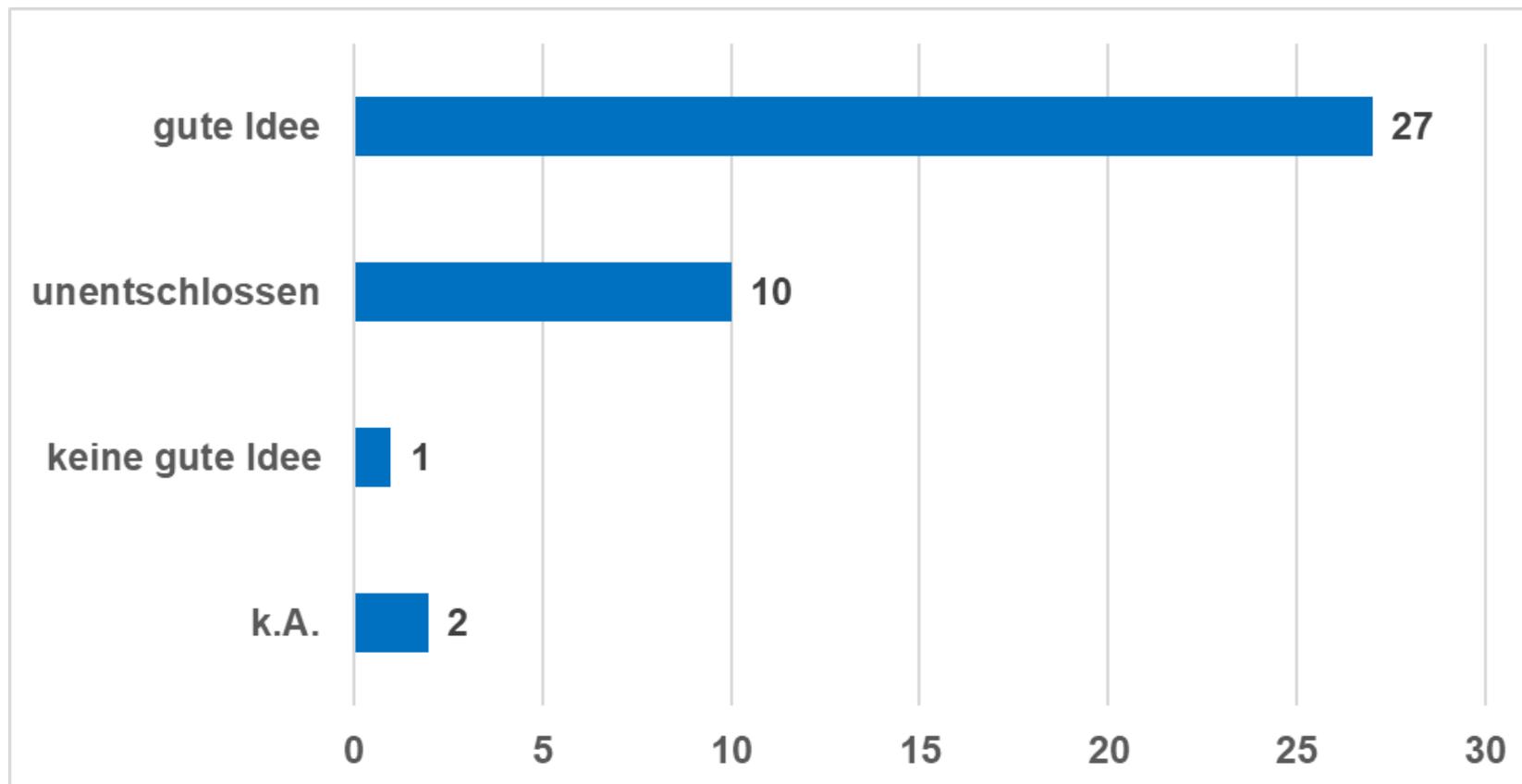
Bitte geben Sie an, wie groß Ihr Interesse an den folgenden grundsätzlichen Inhalten ist!



Bitte geben Sie an, wie groß Ihr Interesse an den verschiedenen Aspekten der Vernetzung mit Hochschulen ist!



Was halten Sie von der Idee, ausgewählte Studierende mit Studienschwerpunkt Controlling zu bestimmten AK-Aktivitäten mit einzuladen?



Inhaltsverzeichnis



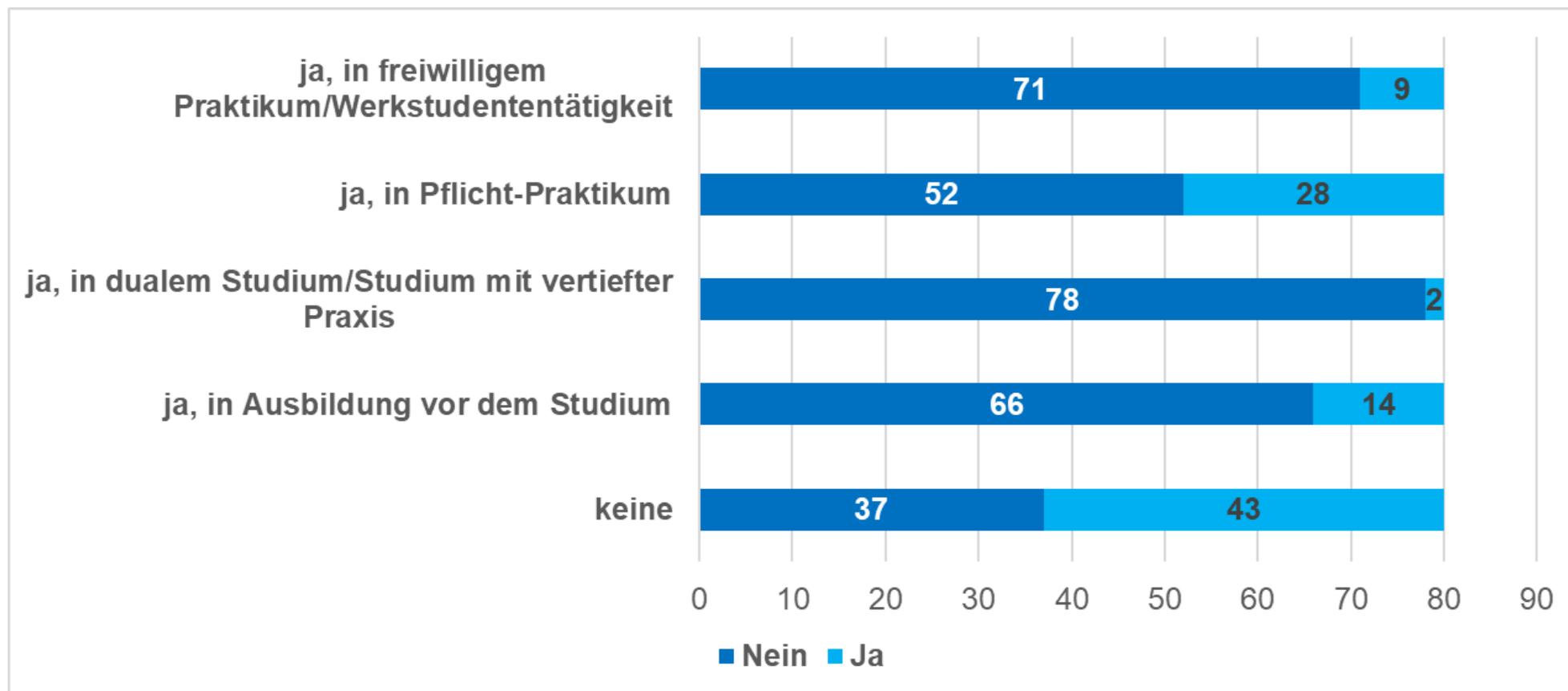
- 1 Einführung in das Forschungsprojekt
- 2 Ergebnisse der Praktikerbefragung
- 3 Ergebnisse der Studierendenbefragung**
- 4 Ergebnisse der Professorenbefragung
- 5 Literaturverzeichnis

Umfragekonzeption



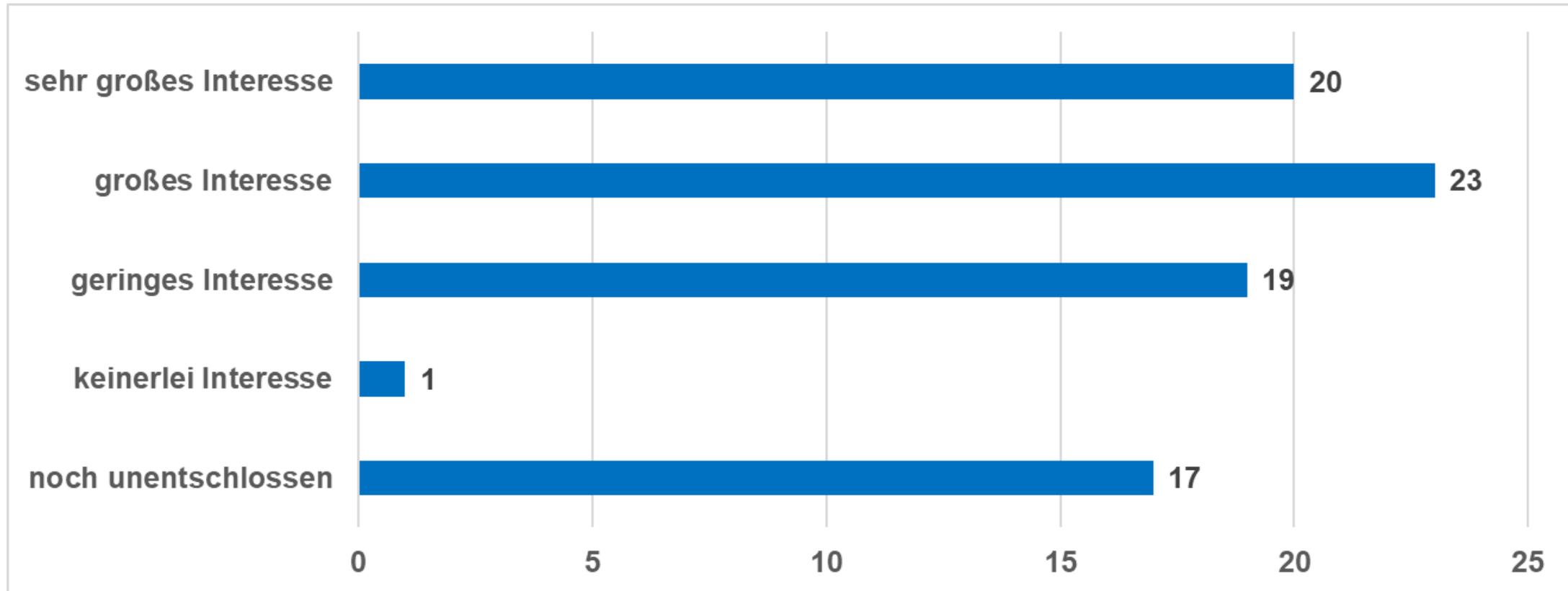
- Befragt wurden die Bachelor-Studierenden des zweigleisigen Studienschwerpunkts Controlling an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der FHWS.
- Die Befragung erfolgte als Web-basierte, anonyme schriftliche Befragung am 16. April sowie am 4. Mai 2021.
- Ein Pre-Test wurde mit einem kürzlichen Absolventen dieses Studienschwerpunkts Controlling durchgeführt.
- Von den 105 Studierenden des Studienschwerpunkts Controlling nahmen 81 an der Umfrage teil, wobei 80 Datensätze vollständig auswertbar waren. Die korrigierte **Rücklaufquote** beträgt somit **76,2%**.
- Neben den hier dargestellten Fragen beinhaltete die Umfrage zusätzlich einige Fragen zu weiteren Aspekten der Lehrveranstaltungen.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie bereits eigene praktische Erfahrungen im Controlling erworben haben! (Mehrfachnennungen möglich)

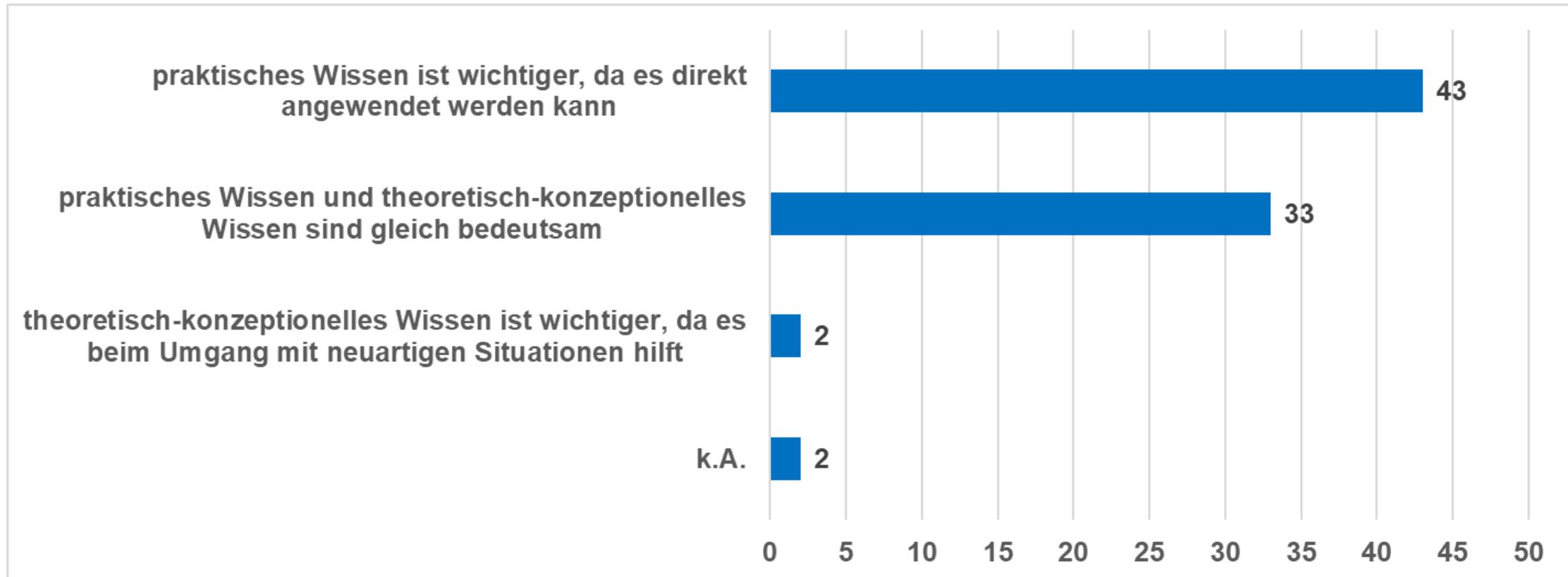


Weitere Nennungen im offenen Antwortfeld „Sonstige“: in Pflichtpraktikum an der Schnittstelle zum Controlling, in Arbeit nach der Ausbildung vor dem Studium (je 1x)

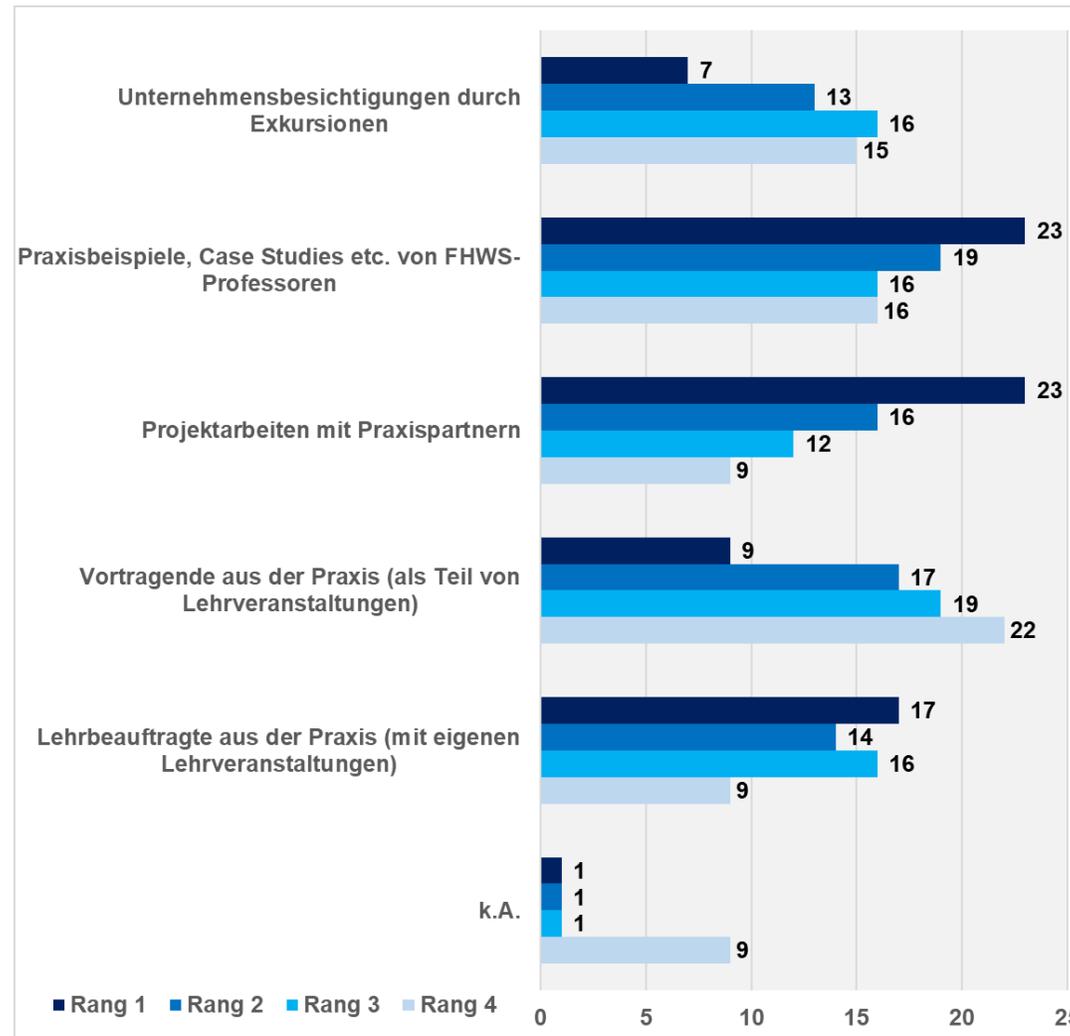
Wie groß ist Ihr Interesse, nach dem Bachelorstudium (bzw. nach dem ggf. anschließenden Masterstudium) als Controller/in tätig zu werden?



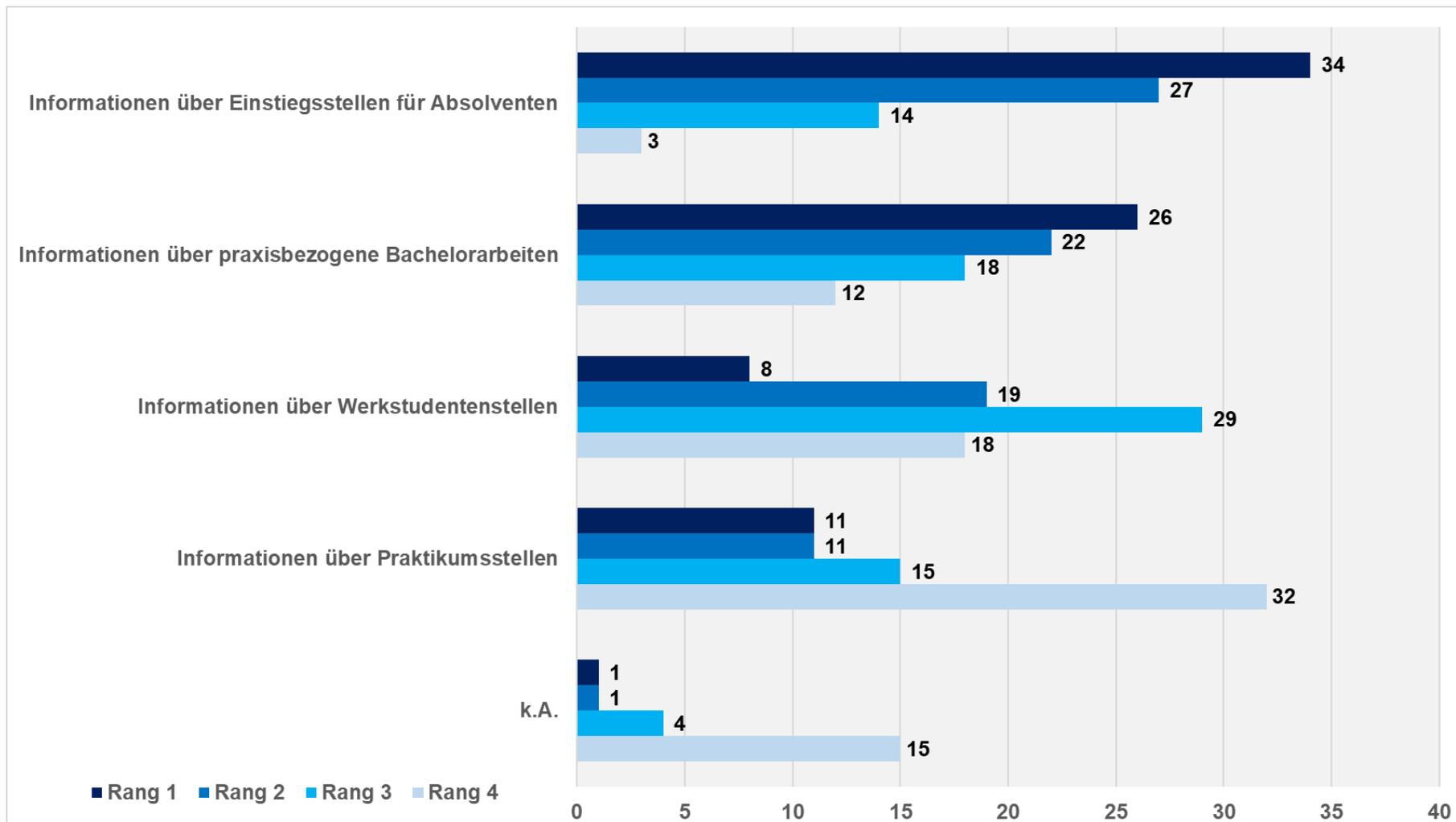
Wie schätzen Sie persönlich die Bedeutung praktischen Wissens gegenüber theoretisch-konzeptionellem Wissen ein?



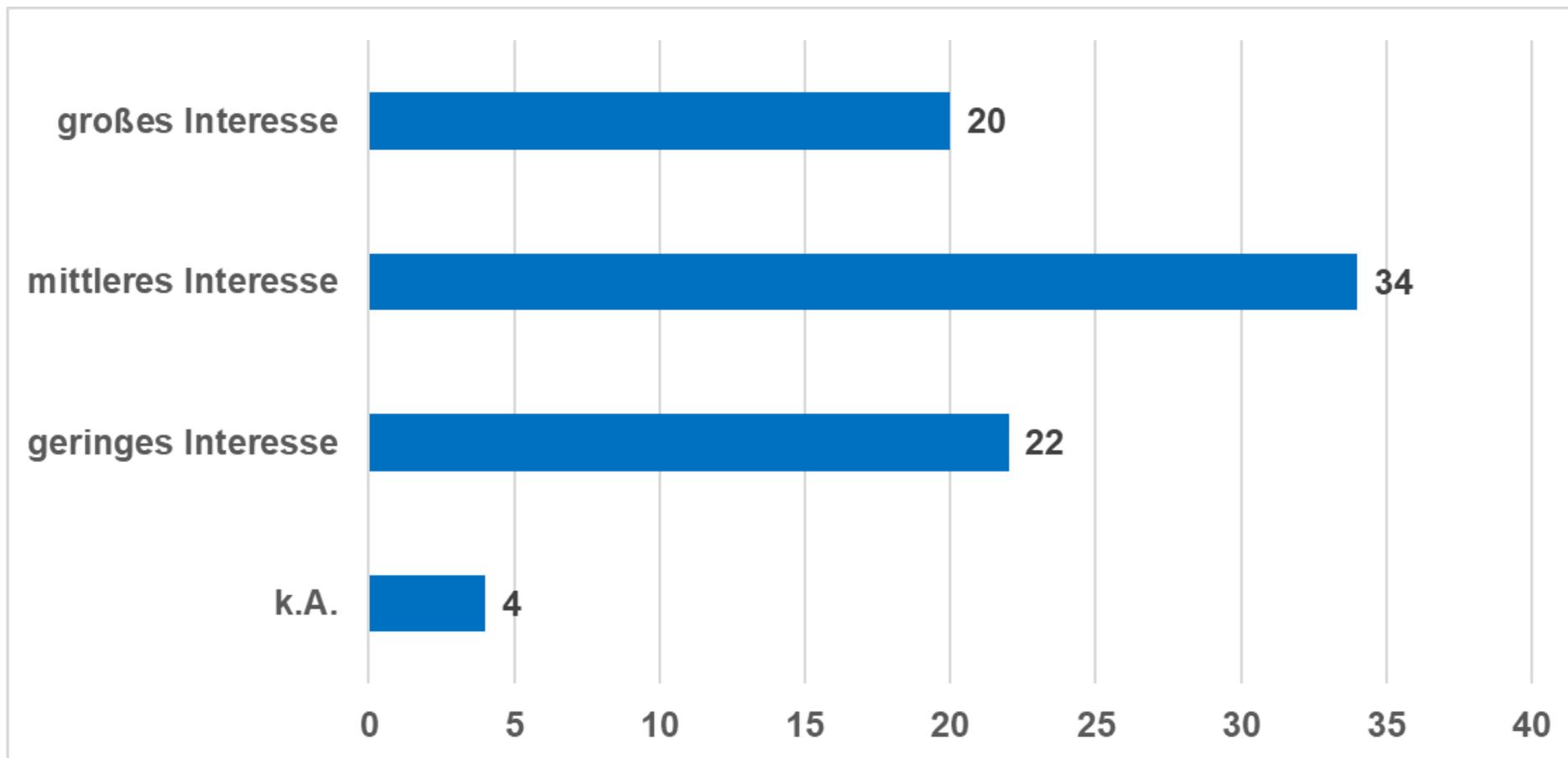
Bitte geben Sie an, wie wichtig Ihnen die folgenden Möglichkeiten zur Herstellung von Praxisbezug im Studienschwerpunkt Controlling sind!



Bitte geben Sie an, wie wichtig Ihnen die folgenden weiteren Arten von Praxiskontakten sind!



Besteht Interesse, als Student/in an ausgewählten Veranstaltungen des Arbeitskreises Franken des Internationalen Controllervereins teilzunehmen?





Inhaltsverzeichnis

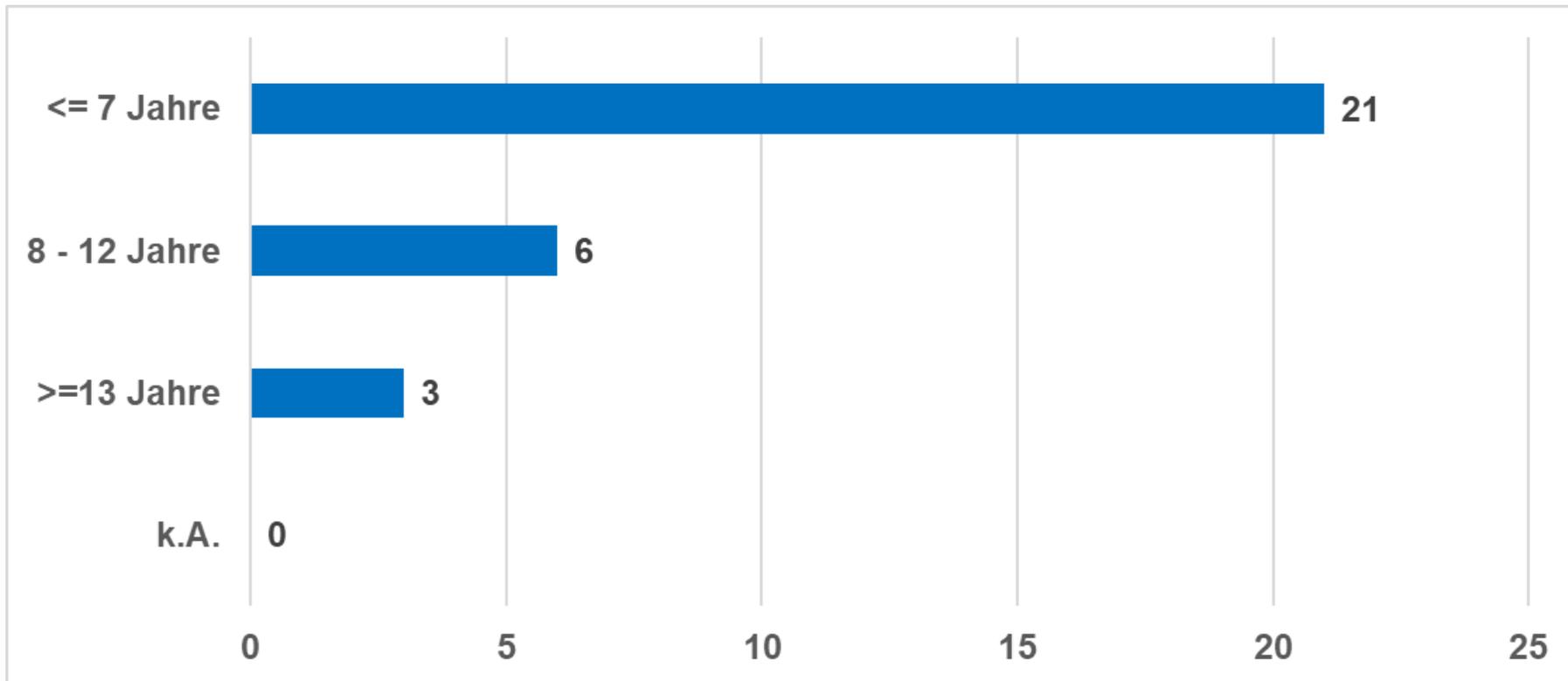
- 1 Einführung in das Forschungsprojekt
- 2 Ergebnisse der Praktikerbefragung
- 3 Ergebnisse der Studierendenbefragung
- 4 Ergebnisse der Professorenbefragung**
- 5 Literaturverzeichnis

Umfragekonzeption

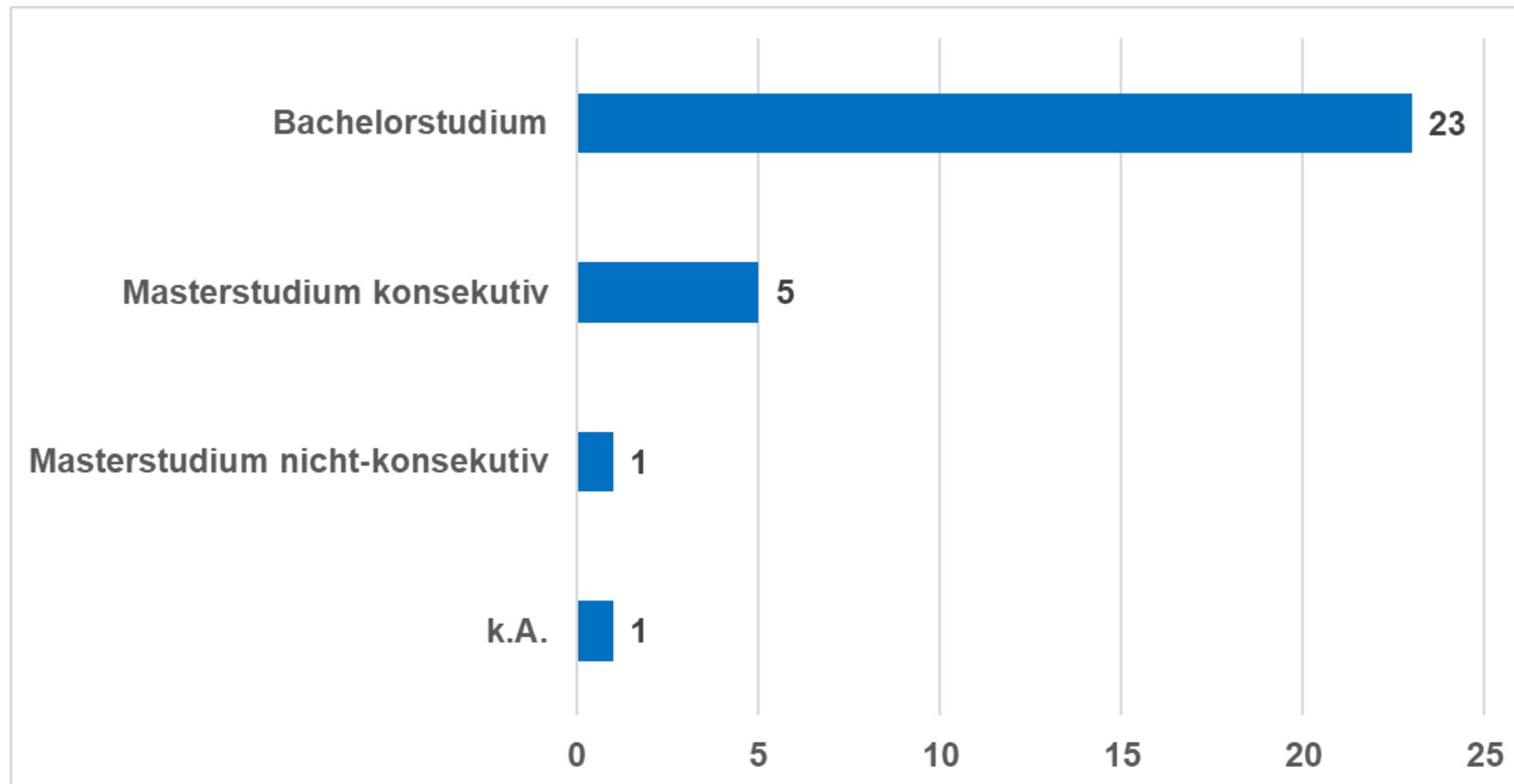


- Befragt wurden die Mitglieder des „Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen“ (www.ak-controlling-profs.de). Die Mitglieder dieses Arbeitskreises sind Professorinnen und Professoren für Controlling an Hochschulen für angewandte Wissenschaften des deutschsprachigen Raums. Dieselbe Zielgruppe wurde auch von Vanini (2013) in ihrer Befragung genutzt.
- Die Befragung erfolgte als Web-basierte, anonyme schriftliche Befragung im Zeitraum 23. April bis 20. Mai 2021.
- Ein Pre-Test wurde mit einem Professor für Controlling an einer deutschen HaW durchgeführt, der nicht Mitglied des AKC ist.
- Von den 162 Professorinnen und Professoren, die sich im Verteilerkreis des AKC befanden, nahmen 32 an der Umfrage teil, wobei 30 Datensätze vollständig auswertbar waren. Die korrigierte **Rücklaufquote** beträgt somit **18,5%**.

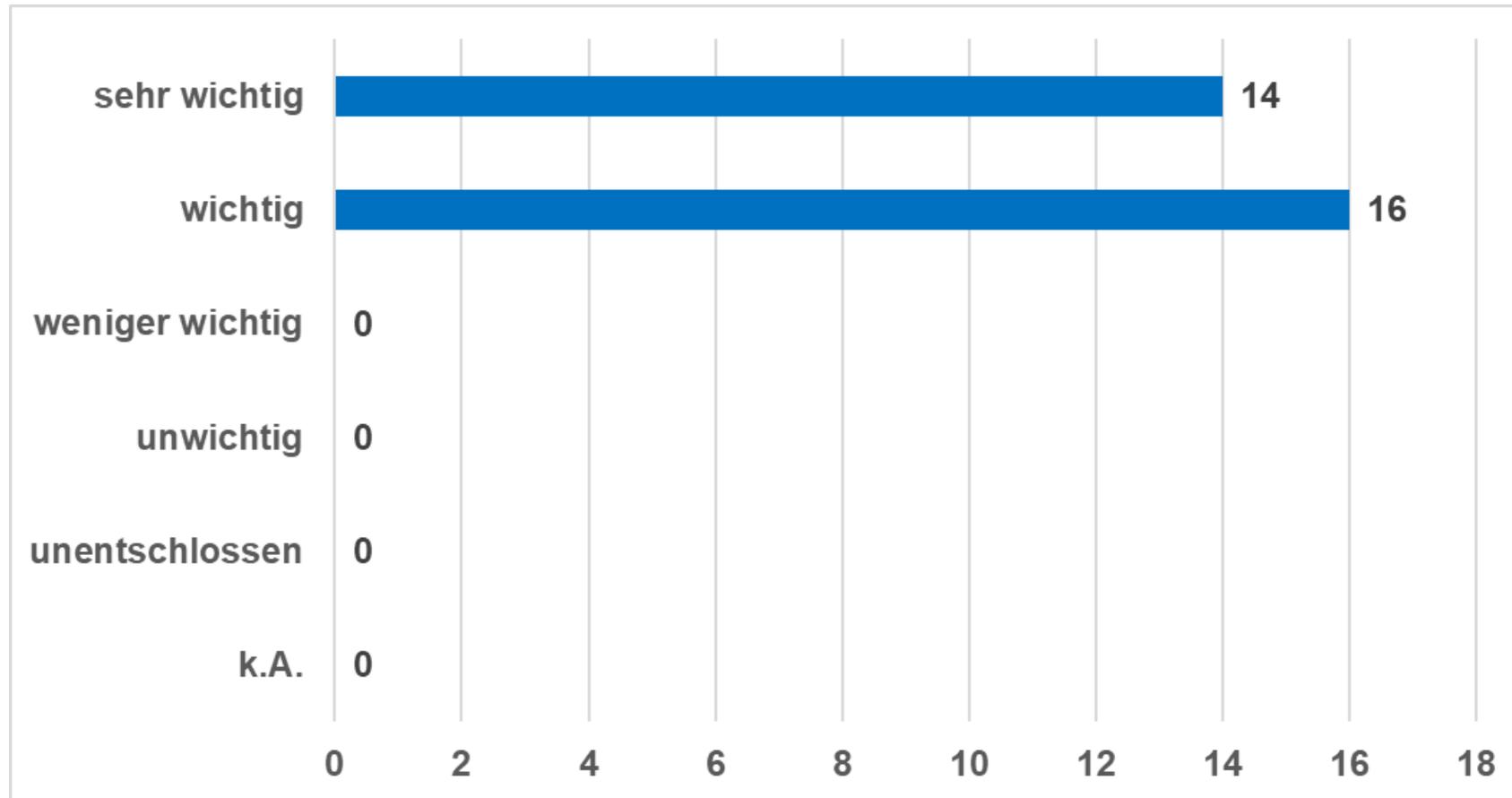
Bitte geben Sie Ihre eigene Controlling-relevante Berufserfahrung an, die Sie vor Ihrer Berufung als Professor/in erworben haben.



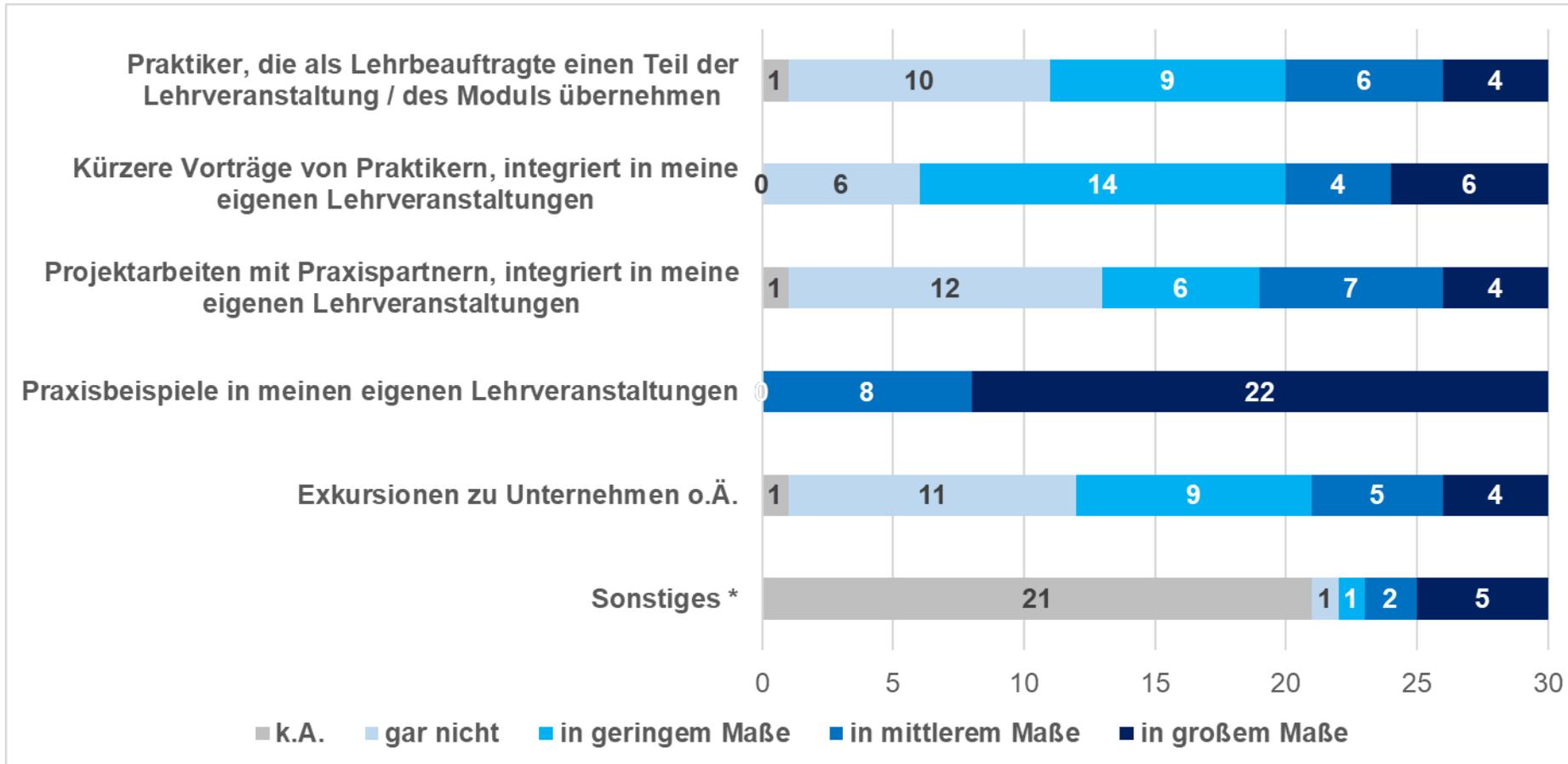
Bitte geben Sie an, in welchem Studienabschnitt Sie vorrangig Lehrveranstaltungen im Fach Controlling anbieten. Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen dann vorrangig aus der Perspektive dieses Studienabschnitts!



Bitte geben Sie an, wie wichtig aus Ihrer Sicht der Praxisbezug in der Controlling-Lehre ist.



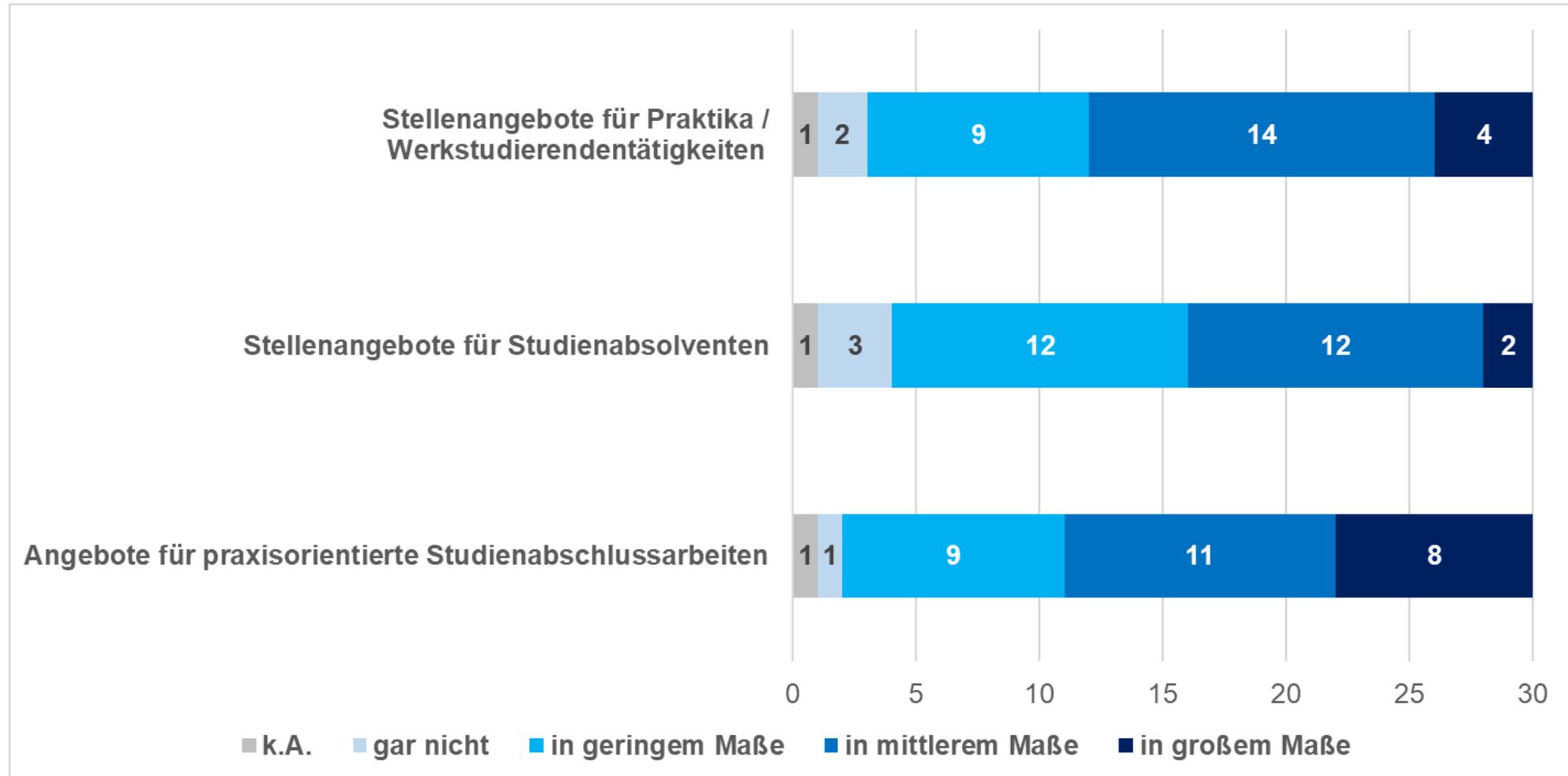
Bitte geben Sie an, in welcher Form Sie in Ihren Controlling-Lehrveranstaltungen Praxisbezug herstellen.



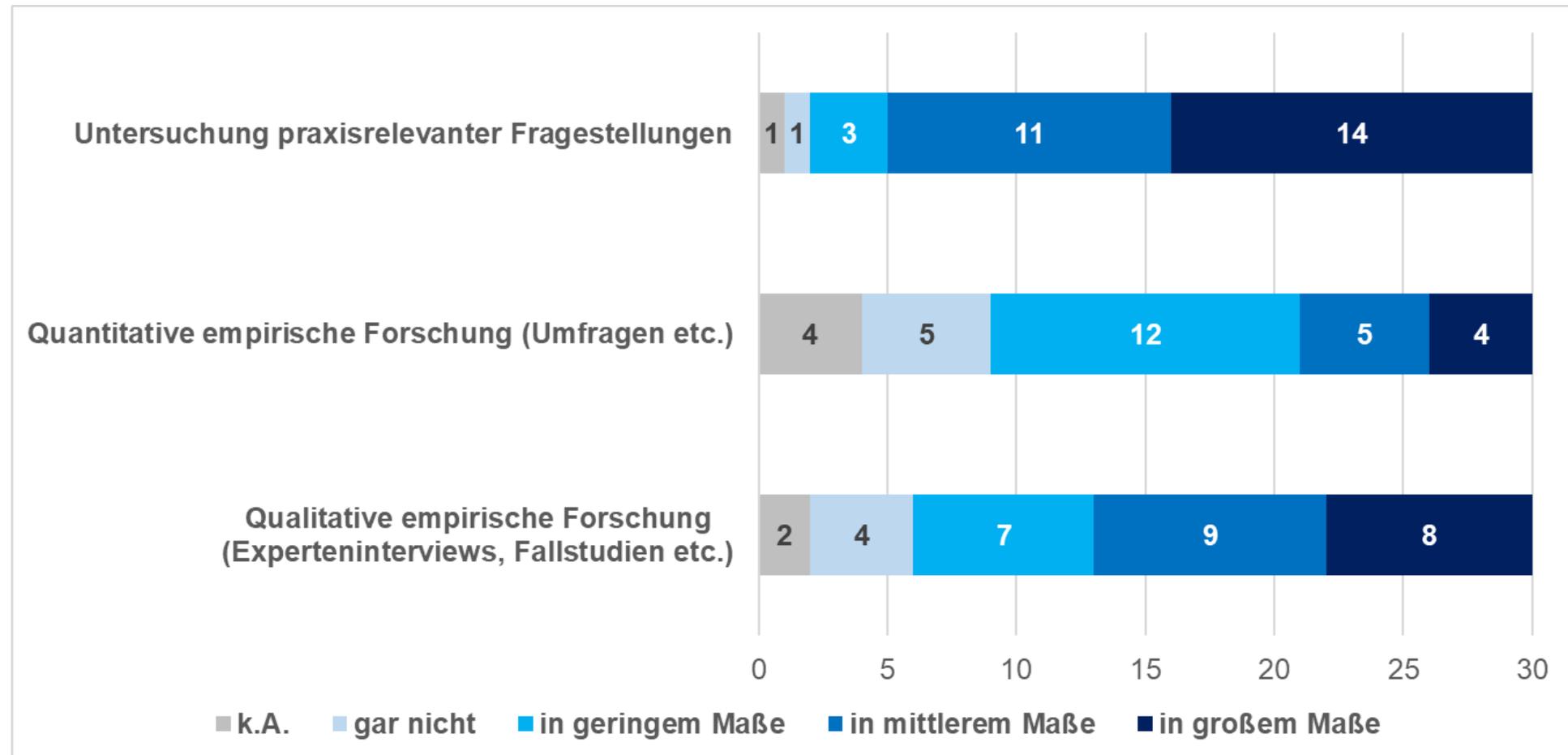
* Die 9 Nennungen im zugehörigen offenen Textfeld waren:

- Arbeit mit praxisorientierten Fallstudien (2x)
- Fallstudien mit Controlling-Software (2x)
- Arbeit mit Datensätzen und Auswertungen mit zeitgemäßer Software
- Gastvorträge von ehemaligen Studierenden, die nun im Controlling aktiv sind
- auf die jeweilige Lehrveranstaltung angepasste praxisnahe Themen
- Auswertung von Geschäftsberichten
- praktische / praxisorientierte Abschlussarbeiten

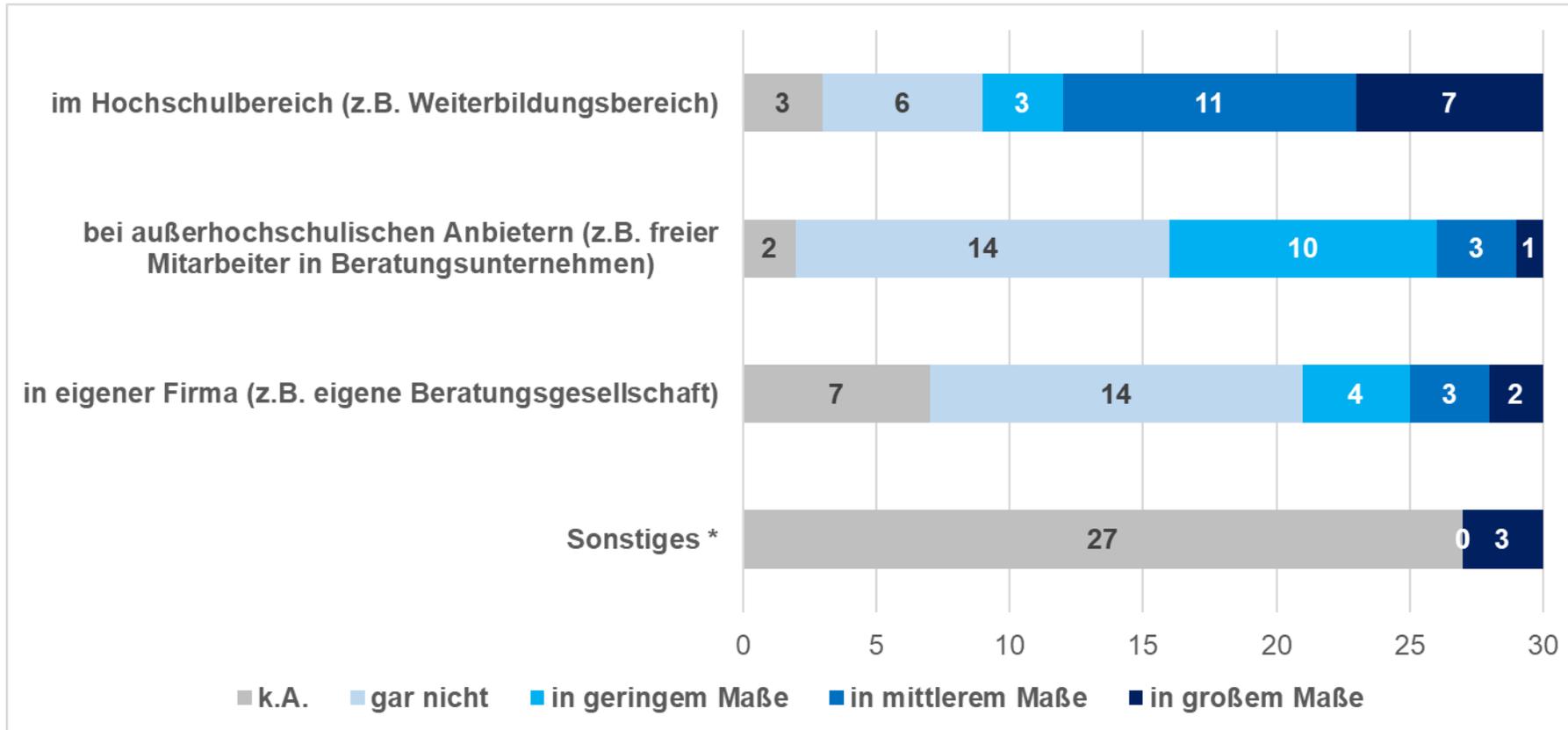
Bitte geben Sie an, in welcher Form Sie Praxiskontakte an Ihre Controlling-Studierenden vermitteln.



Bitte geben Sie an, wie Sie bei Ihren Forschungsaktivitäten Praxisbezug herstellen.



Bitte geben Sie an, in welcher Form Sie außerhalb der hauptberuflichen Lehre und Forschung als Dozent/Trainer/Coach/Berater etc. aktiv sind.



* Die 3 Nennungen im zugehörigen offenen Textfeld waren:

- Ehrenamtlicher Vorstand eines Vereins im Sozialwesen
- als Investor
- Aufsichtsratsmandate

Inhaltsverzeichnis



- 1 Einführung in das Forschungsprojekt
- 2 Ergebnisse der Praktikerbefragung
- 3 Ergebnisse der Studierendenbefragung
- 4 Ergebnisse der Professorenbefragung
- 5 **Literaturverzeichnis**

Literaturverzeichnis I



- Becker, A./Heinzelmann, R.: Management Accounting und Controlling: Ausbildungstraditionen in Großbritannien und im deutschsprachigen Raum, in: Seicht, G. (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2013, Wien 2013, S. 73-99.
- Becker, W./Baltzer, B./Häusser, L.: Die Lehre im Fach Controlling an deutschen Hochschulen - Ergebnisbericht einer empirischen Studie, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bd. 173, Bamberg 2011.
- Becker, W./Baltzer, B./Ulrich, P.: Wertschöpfungsorientiertes Controlling – Konzeption und Umsetzung, Stuttgart 2014.
- Bortz, J./Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg 2006.
- Hirsch, B.: Zur Lehre im Fach Controlling – Eine empirische Bestandsaufnahme an deutschsprachigen Universitäten, in: Weber, J./Hirsch, B.: Zur Zukunft der Controlling-Forschung, 2003, S. 249-266.
- Julmi, C.: Das Verhältnis von Theorie und Praxis in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 11/2017, S. 9-14.
- Gleich, R.: “Innovation Action Research” als neue Methodik der Controllingforschung, in: Weber, J./Hirsch, B. (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin, Wiesbaden 2002, S. 439-447.

Literaturverzeichnis II



- Kösters, M./Maier, M./Riesenhuber, M./Schachner, T.: Controlling und Controllershship: Was der Nachwuchs denkt ..., in: Zeitschrift für Controlling & Management, H.3/2003, S. 154-157.
- Reißig-Thust, S.: Controller-Kompetenzen in Praxis und Lehre, in: Controlling & Management Review, H. 6/2018, S. 20-31.
- Scherm, E./Pietsch, G.: Theorie und Konzeption der Controllingforschung, in: Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.): Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004a, S. 3-19.
- Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.): Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004b.
- Vanini, U.: Controlling-Lehre an deutschen Fachhochschulen, in: Controlling & Management Review, Sonderh. 1/2013, S. 28-35.
- Walter, M.: Anforderungen der Praxis an Forschung und Lehre, in: Weber, J./Hirsch, B. (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin, Wiesbaden 2002, S. 409-414.
- Weber, J.: Theorie und Praxis im Controlling: Koexistenz oder Interaktion?, in: Zeitschrift für Controlling & Management, H. 5/2007, S. 334-339.
- Weber, J.: Von Top-Controllern lernen, Weinheim 2008.