

Unternehmenssteuerung in turbulenten Marktphasen – Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf das Controlling in deutschen Unternehmen

Georg Erdmann | Klaus Stemmermann

CMAC

Corporate Development, Management Accounting & Financial Control
Kompetenzzentrum der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm

Beiträge zur angewandten betriebswirtschaftlichen Forschung

Nummer 1

11.2015

ISSN 2365-7073



TECHNISCHE HOCHSCHULE NÜRNBERG
GEORG SIMON OHM

Impressum

Herausgeber:

Prof. Dr. Klaus Stemmermann

CMAC - Corporate Development, Management Accounting & Financial Control
Kompetenzzentrum der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm

Bahnhofstraße 87, D-90402 Nürnberg

Erscheinungsort:

Nürnberg

Druck:

Nürnberg 2015, Printed in Germany

Copyright © by Prof. Dr. Klaus Stemmermann, TH Nürnberg Georg Simon Ohm

Autoren

Georg Erdmann ist Professor für Finanzmanagement an der Hochschule Augsburg. Zuvor lehrte er an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm. Seine Forschungsschwerpunkte liegen an der Schnittstelle zwischen den Gebieten Finanzen, Rechnungswesen und Controlling. Hierzu zählen die Themen Konsistenz von Daten und Verfügbarkeit von Informationen für Steuerungszwecke sowie die Zusammenhänge zwischen Unternehmenssteuerung und Corporate Finance. Darüber hinaus befasst er sich mit aktuellen Tendenzen in der Controllingpraxis, wie z. B. persönliche und fachliche Anforderungen an Controller. Vor seiner Berufung war er Vorstand einer börsennotierten Immobiliengesellschaft (M-Dax/S-Dax). Als Finanzvorstand zeichnete er für die Bereiche Finanzen, Rechnungswesen, Controlling und EDV und somit für die operative Steuerung des Gesamtkonzerns in betriebswirtschaftlicher Hinsicht verantwortlich. Neben seiner Hochschultätigkeit berät er seit mehreren Jahren Unternehmen und Unternehmer.

Klaus Stemmermann ist Professor für Controlling an der Technischen Hochschule Georg Simon Ohm in Nürnberg. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich des Internationalen Management & Controlling, der Entwicklung und Steuerung innovativer Geschäftsmodelle, der Konzeption und Umsetzung von Leistungssteigerungs- und Kostenmanagementprogrammen, der Gestaltung von Planungs- und Reportingsystemen, der Unternehmenssteuerung in Wachstums- und Krisensituationen sowie im Bereich des Kaufs bzw. Verkaufs von Unternehmen (M&A). Vor seinem Wechsel an die Hochschule arbeitete er in der Unternehmensberatung einer der Big Four Prüfungsgesellschaften und bekleidete anschließend mehr als zehn Jahre lang leitende Positionen in Industrieunternehmen. Dabei begleitete er als Projektleiter Corporate Development und M&A für einen börsennotierten Konzern und einen familiengeführten Technologiekonzern eine hohe Anzahl von Transaktionen. Zuletzt verantwortete er die kaufmännische Geschäftsführung und koordinierte die wirtschaftliche Entwicklung einer weltweit aktiven, konzerngebundenen Unternehmensgruppe in der Automobilzulieferindustrie. Neben seiner Hochschultätigkeit berät er seit mehreren Jahren Unternehmen und Unternehmer.

Executive Summary

- Organisation und Prozesse des Controllings in deutschen Unternehmen in den letzten fünf Jahren stark verändert
- Controller entwickeln sich zunehmend zum internen Berater des Managements in Fragen der Steuerung von Ergebnisentwicklungen und Zahlungsströmen
- Gestiegene analytische und kommunikative Anforderungen an Controller

Als sich die Finanzmarktkrise ab 2008 von den USA ausgehend in mächtigen Schüben auf die europäischen Volkswirtschaften ausbreitete, konnte man erwarten, dass danach nur wenig wieder so sein würde wie vorher. Auch in Deutschland wurde von Entscheidern in Unternehmen immer wieder betont, dass man „auf Sicht“ steuere. Behutsames, gleichzeitig reaktionsschnelles Führen durch das krisenbedingt turbulente Fahrwasser stand im Vordergrund. Etablierte Steuerungssysteme wurden ausgesetzt, und Controller entdeckten in vielen Unternehmen die Notwendigkeit einer an der Liquidität orientierten Steuerung.

Und heute? Der abrupten Krise folgte in vielen Fällen eine Phase des forcierten Wachstums. Viele deutsche Unternehmen haben sich aus der Krise heraus exzellent entwickelt. Inzwischen können sowohl weltweit agierende Großunternehmen als auch Mittelständler auf zumeist mehrere erfolgreiche Geschäftsjahre zurückblicken. In manchen Branchen gelten deutsche Unternehmen als die Gewinner der Krise. Durch gestärktes Eigenkapital sehen sich solch führende Unternehmen für zukünftige Marktschwankungen bzw. -turbulenzen gut gerüstet.

Auf der Basis einer Unternehmensbefragung zeigt der vorliegende Beitrag, dass die Krisen- und Wachstumsphasen der letzten Jahre in der Unternehmenssteuerung klare Spuren hinterlassen haben.

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen hat klare Anpassungen in der Organisation und in

den Prozessen des Controllings vorgenommen. Das erhobene Gesamtbild deutet zudem darauf hin, dass die Anforderungen an das Controlling und die Erwartungshaltung an dessen Managementbeitrag erheblich gestiegen sind.

Unternehmen verlangen von ihrem Controlling einen strukturierten, in die Zukunft gerichteten, schnellen Managementimpuls, der inhaltlich sowohl Ergebnisentwicklungen als auch Zahlungsströme berücksichtigt. Controller werden damit zu internen Beratern nicht nur des Top-Managements.

Verbunden mit dieser Erwartungshaltung scheinen sich die persönlichen Anforderungen an Controller deutlich zu erhöhen. Controller müssen heute analytische Fähigkeiten entwickeln, um in komplexen und zum Teil turbulenten Entwicklungen schnell Transparenz herzustellen. Von Controllern wird zudem gefordert, dass sie in der Lage sind, ihre gewonnen Erkenntnisse passend zu kommunizieren. Nur so kann der Controller dem Rollenbild des internen Beraters - gerade auch in international agierenden Unternehmen - gerecht werden.

Neben einem besseren Verständnis für den derzeitigen Stand im Controlling deutscher Unternehmen liefert der vorliegende Beitrag zudem Ansatzpunkte für die angewandte betriebswirtschaftliche Forschung. Diese Ansatzpunkte sollen im Weiteren strukturiert erarbeitet werden.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Fragestellung & Zielsetzung	7
2. Befragte Unternehmen	8
3. Status Quo des Controllings in deutschen Unternehmen	9
3.1 Controllingorganisation	10
3.1.1 Fragen zur Controllingorganisation	10
3.1.2 Wesentliche Ergebnisse	10
3.1.3 Interpretation der Ergebnisse	11
3.1.4 Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsfragen	12
3.2 Controllingaufgaben	13
3.2.1 Fragen zu den Controllingaufgaben	13
3.2.2 Wesentliche Ergebnisse	13
3.2.3 Interpretation der Ergebnisse	15
3.2.4 Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsfragen	15
3.3 Controllinginstrumente	16
3.3.1 Fragen zu den Controllinginstrumenten	16
3.3.2 Wesentliche Ergebnisse	16
3.3.3 Interpretation der Ergebnisse	17
3.3.4 Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsfragen	18
3.4 Anforderungen an Controller	19
3.4.1 Fragen zu den Anforderungen an Controller	19
3.4.2 Wesentliche Ergebnisse	19
3.4.3 Interpretation der Ergebnisse	20
3.4.4 Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsfragen	21
4. Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	22

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Umsatzverteilung der befragten Unternehmen	8
Abbildung 2: Änderungen in der Controllingorganisation	11
Abbildung 3: Bedeutung der Controllingaufgaben aus Unternehmenssicht	14
Abbildung 4: Veränderung der Bedeutung der Controllingaufgaben in den letzten fünf Jahren	14
Abbildung 5: Persönliche Einschätzung der Befragten hinsichtlich der wichtigsten Controllingaufgaben	14
Abbildung 6: Bedeutung der Controllinginstrumente aus Unternehmenssicht	16
Abbildung 7: Veränderung der Bedeutung der Controllinginstrumente in den letzten fünf Jahren	17
Abbildung 8: Persönliche Einschätzung der Befragten hinsichtlich der wichtigsten Controllinginstrumente	17
Abbildung 9: Fachliche Anforderungen an Controller	19
Abbildung 10: Persönliche Anforderungen an Controller	20
Abbildung 11: Anforderungen mit gesteigener Bedeutung in den letzten fünf Jahren	20

1. Fragestellung & Zielsetzung

- Hat sich das Controlling in deutschen Unternehmen seit der Finanzmarktkrise verändert?
- Welche Tendenzen lassen sich erkennen?
- An welchen Stellen sollte eine anwendungsorientierte Managementforschung zukünftig ansetzen?

Als sich die Finanzmarktkrise ab 2008 von den USA ausgehend in mächtigen Schüben auf die europäischen Volkswirtschaften ausbreitete, konnte man glauben, dass danach nur wenig wieder so sein würde wie vorher. Auch in Deutschland wurde von Entscheidern in Unternehmen immer wieder betont, dass man „auf Sicht“ steuere. Behutsames, reaktionsschnelles Führen durch das krisenbedingt turbulente Fahrwasser stand im Vordergrund. Etablierte Steuerungssysteme wurden ausgesetzt, und Controller entdeckten in vielen Unternehmen die Notwendigkeit einer an der Liquidität orientierten Steuerung.

Und heute? Der abrupten Krise folgte in vielen Fällen eine Phase des forcierten Wachstums. Nicht wenige deutsche Unternehmen haben sich aus der Krise heraus sogar exzellent entwickelt. Heute können sowohl weltweit agierende Großunternehmen als auch Mittelständler auf zumeist mehrere erfolgreiche Geschäftsjahre zurückblicken. In manchen Branchen gelten gerade deutsche Unternehmen als die Gewinner der Krise. Durch gestärktes Eigenkapital sehen sich solch führende Unternehmen für zukünftige Marktschwankungen bzw. -turbulenzen gut gerüstet.

Welche Auswirkungen hatte diese Entwicklung rückblickend für die Steuerung von Unternehmen? Haben die Unternehmen ihre vorher etablierten Systeme unverändert wieder in Betrieb genommen oder wurden größere, u. U. sogar gravierende Änderungen vorgenommen? Haben sich die Aufgabengebiete der Controller in den Betrieben verändert und ergibt sich hieraus ein verändertes Anforderungsprofil für Controller? Welche Konsequenzen ergeben sich für eine anwendungsorientierte ausgerichtete Forschung im Themenfeld der Unternehmenssteuerung?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, versucht der vorliegende Beitrag, einen Überblick über den aktuellen Stand des Controllings in deutschen Unternehmen sowie über die Anpassungen, die innerhalb der letzten fünf Jahre aufgrund der Finanzmarktkrise vorgenommen worden sind, zu geben.

Zielsetzungen des Beitrags sind somit

- die Darstellung aktueller Herausforderungen und wesentlicher Handlungsfelder im Controlling,
- das Aufzeigen entsprechender Tendenzen und Entwicklungslinien sowie
- der Ausblick auf mögliche weiterführende praxisrelevante Forschungsgebiete im Themenfeld der Unternehmenssteuerung.

2. Befragte Unternehmen

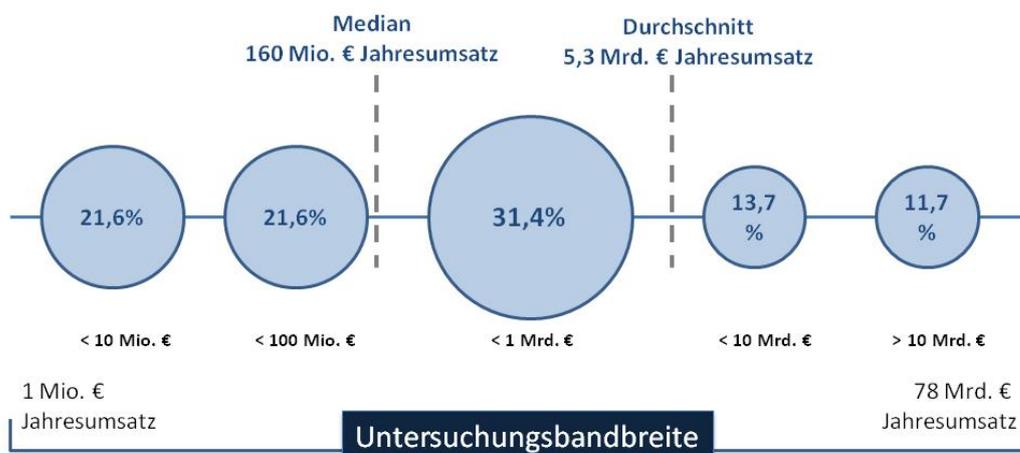
- Über 50 teilnehmende Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 1 Mio. € und 78 Mrd. €, einem Durchschnittsumsatz von 5,3 Mrd. € und einem Median von 160 Mio. €
- Ausgewogenes Verhältnis zwischen börsennotierten Unternehmen und Unternehmen in Privatbesitz
- Ausgewogenes Verhältnis zwischen Industrieunternehmen, Dienstleistungsunternehmen und Unternehmen der Finanzbranche

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragestellungen wurde im Frühsommer 2014 eine Befragung mithilfe eines Online-Fragebogens durchgeführt. Zur Teilnahme eingeladen waren ausgewählte Unternehmer, Führungskräfte und Fachspezialisten aus dem Bereich Controlling. Es wurden 100 Personen individuell angeschrieben, 53 Fragebogen wurden vollständig ausgefüllt. Die Befragungsergebnisse wurden anonym erfasst.

Die 53 teilnehmenden Unternehmen haben einen Umsatz zwischen 1 Mio. € und 78 Mrd. €. Die Verteilung zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Wert ist gleichmäßig. Der Durchschnittsumsatz liegt bei 5.290 Mio. €, der Median bei 160 Mio. €. Von den 53 Unternehmen zählen 19 Unternehmen zur Gruppe der Industrieunternehmen, 13 bieten Finanzdienstleistungen und zehn sonstige Dienstleistungen an.

Mit der großen Bandbreite und der kontinuierlichen Verteilung soll gewährleistet werden, dass die Vielfalt in der Controllertätigkeit in deutschsprachigen Unternehmen innerhalb der Umfrage abgedeckt ist. Das Spektrum der Untersuchung reicht somit von der kleinen eigentümergeführten Unternehmensberatung bis zum weltweit tätigen, börsennotierten Industriekonzern.

Abbildung 1: Umsatzverteilung der befragten Unternehmen



3. Status Quo des Controllings in deutschen Unternehmen

- Die Mehrzahl der Unternehmen konnte nach der Krise sowohl den Umsatz als auch das Ergebnis deutlich steigern
- Die Mehrzahl der Unternehmen erhöhte sowohl die Anzahl der Mitarbeiter als auch die Anzahl ihrer weltweiten Standorte
- Das Controlling in den Unternehmen muss sich der gestiegenen Komplexität entsprechend weiterentwickeln. Die deutliche Mehrzahl der Unternehmen gibt an, entsprechende Anpassungen vorgenommen zu haben

Typisch für viele deutsche Unternehmen gelang es rund 75% der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen, ihre wirtschaftliche Situation nach der Krise zu stabilisieren und auf einen Wachstumspfad zurückzukehren. Bei rund 25% der befragten Unternehmen gelang dies jedoch nicht. Unabhängig von der Ergebnisentwicklung geben die meisten Unternehmen an, Anpassungen in ihren Steuerungssystemen vorgenommen zu haben.

Für das Verständnis der Untersuchungsergebnisse ist zudem wesentlich, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen ihre Mitarbeiteranzahl im Untersuchungszeitraum erhöhte. 20% der befragten Unternehmen erhöhten die Anzahl der Mitarbeiter sogar um mehr als 25%. Während 26% der Unternehmen ihre Aktivitäten mit einer konstanten Mitarbeiteranzahl durchführen, reduzierten 19% der Unternehmen die Beschäftigtenanzahl.

Auch ist zu beachten, dass viele Unternehmen die Anzahl der weltweiten Standorte, von denen aus operiert wird, gesteigert haben. 40% der befragten Unternehmen erhöhten die Anzahl der weltweiten Standorte z. T. erheblich. Bei 45% der Unternehmen erfolgte hingegen keine Anpassung der Standortstrukturen.

Insgesamt kann somit davon ausgegangen werden, dass sich die Komplexität in den befragten Unternehmen im Untersuchungszeitraum tendenziell erhöht hat und die Managementanforderungen entsprechend gestiegen sind.

Die folgende Auswertung der von den Befragten gemachten Angaben folgt dem Aufbau der Befragung. Die Auswertung untergliedert sich damit in die Punkte Controllingorganisation, Controllingaufgaben, Controllinginstrumente und Anforderungen an Controller.

In den weiteren Ausführungen werden zunächst die gestellten Fragen und Beantwortungsmöglichkeiten kurz beschrieben, um anschließend die Ergebnisse der Befragung darzustellen. Anschließend erfolgen eine Interpretation der Ergebnisse und die Darstellung weiter gehender Forschungsansätze.

3.1 Controllingorganisation

- Die Mehrzahl der Unternehmen hat wesentliche bis sehr große Änderungen in der Controllingorganisation und in den Controllingprozessen vorgenommen.
- Die Bedeutung des Controllings steigt überproportional zur Unternehmensgröße

3.1.1 Fragen zur Controllingorganisation

Gefragt wurde nach der Organisation des Controllings (zentral/dezentral, Stabsfunktion/Linienfunktion), nach der Anzahl der Mitarbeiter im Controlling und nach der Hierarchieebene des obersten Controllers. Hiervon ausgehend wurden Änderungen in den Strukturen und im Aufbau des Controllings, in den Prozessen und Abläufen sowie in der EDV-Unterstützung erfasst. Die Teilnehmer konnten ihre Einschätzung auf einer Skala von 1 (keine Änderungen) bis 6 (sehr große Änderungen) abgeben.

3.1.2 Wesentliche Ergebnisse

Die wesentlichen Ergebnisse zur *Organisation des Controllings* lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Hinsichtlich der Organisation des Controllings lassen sich keine eindeutigen Gestaltungsformen oder Präferenzen feststellen. So finden sich unterschiedliche Kombinationen aus zentraler und/oder dezentraler Organisation zusammen mit der Organisation des Controllings als Stabs- und/oder als Linienfunktion.
- Etwa 50% der Unternehmen haben einen bis fünf Controller. Ab einem Umsatz von mehr als 200 Mio. € haben Unternehmen mindestens fünf Controller.
- Bis zu einer Unternehmensgröße von 1 Mrd. € findet sich der oberste Controller in etwa gleich häufig auf der obersten Ebene (Vorstand), der zweiten Ebene (Bereichsleitung) oder der dritten Führungsebene (Abteilungsleitung). Ab einem Umsatz von ca. 1 Mrd. € ist er allerdings nicht mehr auf Abteilungsleiterebene angesiedelt, d. h. ab dieser Größenordnung befindet sich der oberste Controller mindestens auf der zweiten Hierarchieebene.

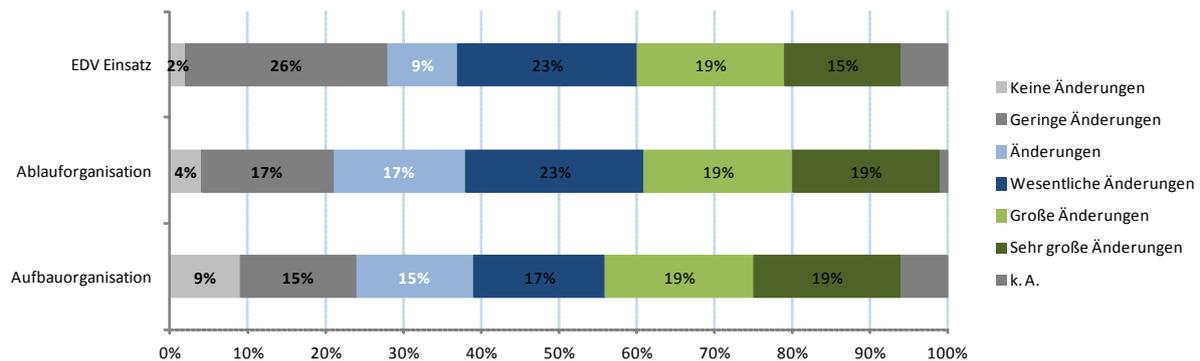
Für die unten stehende Auswertung der *Änderungen in der Controllingorganisation* wurden die Antworten farblich in die drei Gruppen „grau“ (keine und geringe Änderungen), „blau“ (Änderungen und wesentliche Änderungen) und „grün“ (große und sehr große Änderungen) zusammengefasst.

- Insgesamt 70% der Unternehmen haben Änderungen in der Organisation des Controllings vorgenommen. 38% der Unternehmen geben an, sogar große bis sehr große Änderungen durchgeführt zu haben. Nur 24% der Unternehmen geben an, ihre Controllingorganisation nicht oder nur gering geändert zu haben.
- Insgesamt 77% der Unternehmen haben Änderungen in der Ablauforganisation bzw. in den Prozessen des Controllings vorgenommen. Auch hier geben 38% der Unternehmen an, sogar große

bis sehr große Änderungen durchgeführt zu haben. Nur 21% der Unternehmen haben keine Änderungen in der Ablauforganisation vorgenommen.

- Insgesamt 66% der Unternehmen geben an, ihre im Controlling eingesetzten EDV-Systeme geändert zu haben. 34% der Unternehmen geben sogar an, große bis sehr große Änderungen durchgeführt zu haben. 28% der Unternehmen verwenden ihre im Controlling eingesetzten EDV-Systeme unverändert weiter.

Abbildung 2: Änderungen in der Controllingorganisation



3.1.3 Interpretation der Ergebnisse

- ▶ *Controllingorganisationen entwickeln sich den individuellen und situativen Anforderungen der Unternehmen (Branche, Wachstum & Krise etc.) entsprechend.*
Es lassen sich keine klaren Aussagen treffen, dass in bestimmten Branchen besonders starke Anpassungen vorgenommen wurden, bzw. dass in einzelnen Branchen überhaupt keine Anpassungen erforderlich waren.
- ▶ *Je größer das Unternehmen ist, desto wichtiger ist der (oberste) Controller.*
Die Daten zeigen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße das Controlling in den Unternehmen deutlich an Gewicht gewinnt. Dies ist plausibel, wenn man davon ausgeht, dass mit zunehmender Größe die Komplexität und die Transparenzanforderungen in den Unternehmen steigen. Das Controlling sichert hier die Führbarkeit der Unternehmen. Die Koordinationsfunktion gewinnt verstärkt an Bedeutung.
- ▶ *Als Folge der Finanzmarktkrise hat die Mehrzahl der Unternehmen z. T. erhebliche organisatorische Anpassungen im Controlling vorgenommen.*
Ohne dass auf Daten aus einem Vergleichszeitraum vor der Krise zugegriffen werden kann, fallen die starken Änderungen in den Strukturen des Controllings und die erhebliche Anpassungen in den Controllingprozessen auf. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass sich die Krise und das anschließende starke Wachstum in den Unternehmen deutlich auf das Controllingverständnis ausgewirkt haben.

- ▶ *Die Anpassungen in den Strukturen und Prozessen im Controlling haben zu entsprechenden Anpassungen in den EDV-Systemen geführt.*

Die Anpassungen der Controllingstrukturen und -prozesse führten zu entsprechenden Änderungen in den EDV-Systemen. Mit den Anpassungen scheinen auch entsprechende Investitionen in die Qualität der Datenbasis (z. B. Detaillierungsgrad, zeitliche Verfügbarkeit) einherzugehen.

3.1.4 Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsfragen

Ausgehend von den dargestellten Änderungen in den Controllingstrukturen und -prozessen lassen sich die folgenden Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsfragen formulieren:

Die Controllingforschung sollte sich verstärkt dem Themenbereich Organisation des Controllings, d. h. der institutionellen Gestaltung des Aufbaus sowie dem Zusammenspiel innerhalb der Organisation widmen. Vor- und Nachteile der einzelnen Organisationsformen für das Controlling sollten klarer herausgearbeitet werden. Wie kann Controlling sinnvoll in die Unternehmensstruktur eingebunden werden? Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es für die Interaktion des Controllings mit anderen Unternehmensbereichen? Wie lassen sich die relevanten Controllingprozesse definieren und organisieren? Wie kann ein EDV Einsatz zu einer Verbesserung der Controllingqualität beitragen?

3.2 Controllingaufgaben

- Controller werden zunehmend zu internen Beratern
- Planung, Reporting und Abweichungsanalysen stehen im Vordergrund der Controllingaufgaben
- Das Risikomanagement wird nicht als zentrale Controllingaufgabe gesehen

3.2.1 Fragen zu den Controllingaufgaben

Gefragt wurde nach der Bedeutung wesentlicher Controllingaufgaben für das Unternehmen auf einer Skala von 1 (keine Bedeutung) bis 6 (sehr hohe Bedeutung) sowie nach der Veränderung der Bedeutung der Controllingaufgaben aufgrund der Finanzmarktkrise auf einer Skala von 1 (Bedeutung stark gesunken) über 3 (Bedeutung konstant) bis 5 (Bedeutung stark gestiegen). Weiterhin wurde nach der individuellen Einschätzung des Befragten hinsichtlich einer Priorisierung der Aufgaben gefragt, hierbei konnten die aus der persönlichen Sicht drei wichtigsten Controllingaufgaben genannt werden.

3.2.2 Wesentliche Ergebnisse

Die wesentlichen Ergebnisse zur den *Aufgaben im Controlling* lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Sowohl aus Unternehmenssicht als auch nach der persönlichen Einschätzung der Befragten zählen zu den zentralen Aufgaben die „Klassiker“ internes Berichtswesen, operative Planung und das Feld der Abweichungsanalysen.
- Innerhalb der Controllingaufgaben hat die Bedeutung der Aufgabe Berater des Managements am stärksten zugenommen. Dieser seit einigen Jahren von der Controllingforschung postulierten Aufgabe wird nun auch in der Praxis ein hoher Stellenwert beigemessen. Sie ist zwischenzeitlich die viertwichtigste der Aufgaben. Bei der Anzahl der absoluten Nennungen im Rahmen der persönlichen Einschätzung der Befragten nimmt die Aufgabe Berater des Managements zusammen mit der Abweichungsanalyse mit jeweils 22 Nennungen die dritte Stelle ein.
- Dem Risikomanagement und der Pflege der EDV-Systeme kommt hingegen die geringste Bedeutung zu. Beide Aufgaben rangieren auch am Ende der Auflistung zur Veränderung der Bedeutung.
- Auch aus der persönlichen Sicht der Befragten spielen das Risikomanagement und die Pflege der EDV-Systeme mit jeweils zwei Nennungen keine wesentliche Rolle.

Abbildung 3: Bedeutung der Controllingaufgaben aus Unternehmenssicht (Mittelwert der Angaben)

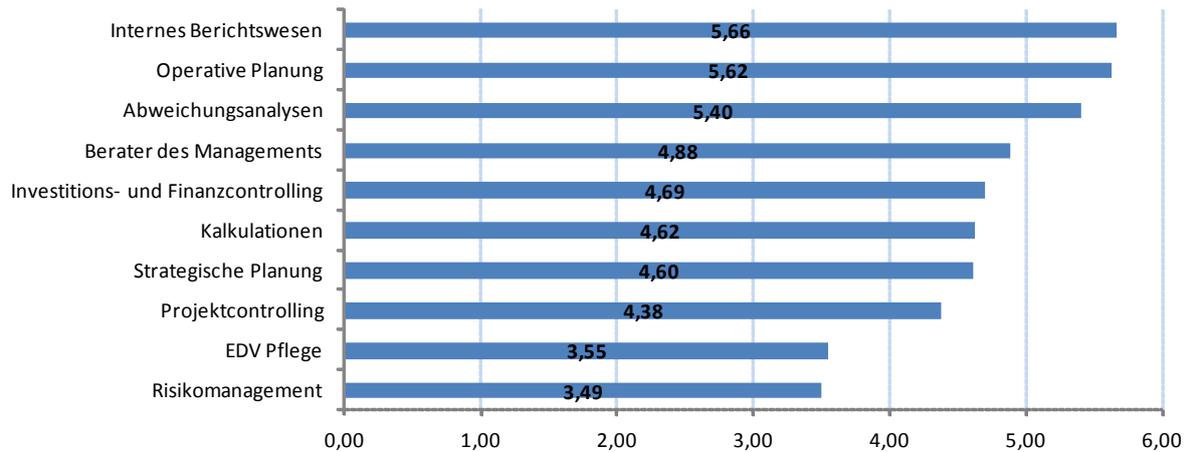


Abbildung 4: Veränderung der Bedeutung der Controllingaufgaben in den letzten fünf Jahren (Mittelwert der Angaben)

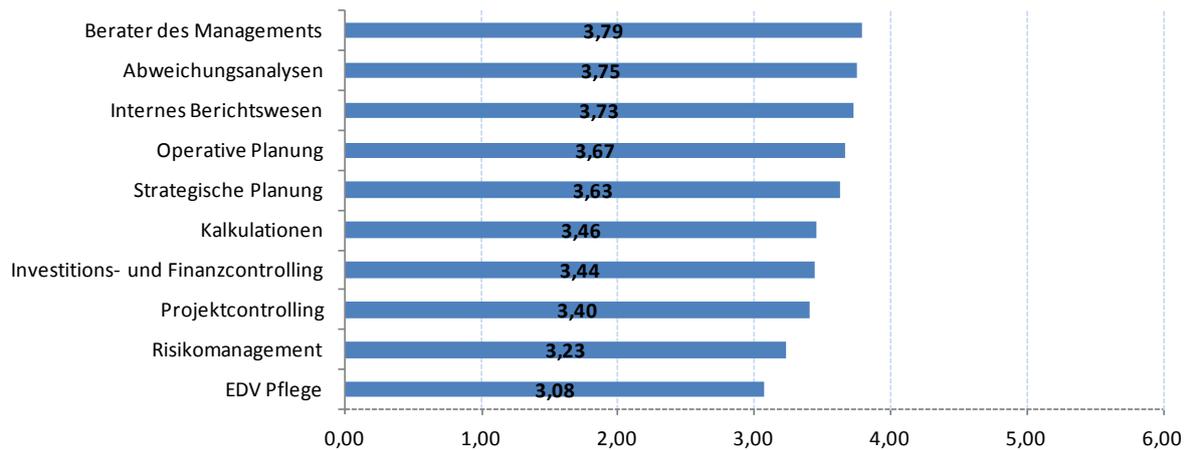
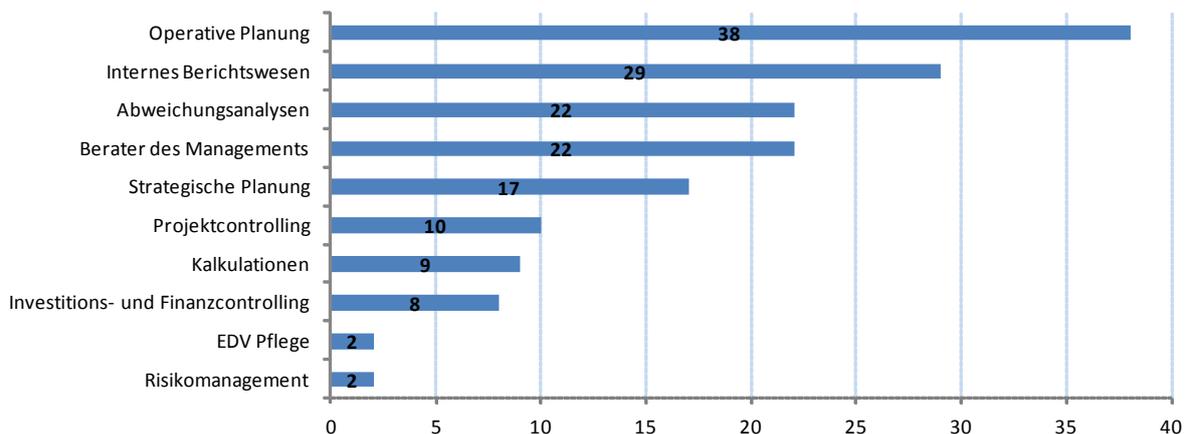


Abbildung 5: Persönliche Einschätzung der Befragten hinsichtlich der wichtigsten Controllingaufgaben (Anzahl der Nennungen)



3.2.3 Interpretation der Ergebnisse

- ▶ *Die Interaktion zwischen Unternehmensführung und Controlling hat an Bedeutung gewonnen.*

Eine sinnvolle Kombination der Aufgaben Berater des Management und Abweichungsanalyse erleichtert die kurzfristige Steuerung und ermöglicht Unternehmen ein schnelles Reagieren auf externe Ereignisse. Insofern können die Ergebnisse der Umfrage dahingehend interpretiert werden, dass die Unsicherheiten und Änderungen in den unternehmerischen Rahmenbedingungen infolge der Krise zu einer Stärkung der Controllingaufgaben im Bereich der kurzfristigen Steuerung sowie zu einer stärkeren Interaktion zwischen Unternehmensführung und Controlling geführt haben.

- ▶ *Die Pflege von EDV-Systemen ist keine wesentliche Aufgabe im Controlling.*

Wie im Rahmen der Analyse der Controllingorganisation gezeigt werden konnte, sind EDV-Systeme ein wesentliches Hilfsmittel im Controlling. Zusätzlich sind - wie später erläutert wird - EDV-Kenntnisse die wichtigste fachliche Anforderung an Controller. Dennoch wird die Pflege der EDV-Systeme nicht zu den wesentlichen Aufgaben im Controlling gezählt.

- ▶ *Das Risikomanagement wird nicht als Controllingaufgabe gesehen.*

Die Ergebnisse zeigen, dass das Risikomanagement nicht als Controllingaufgabe bzw. als Steuerungsinstrument der Unternehmensführung verstanden wird. Die Ergebnisse können so verstanden werden, dass das Risikomanagement vorrangig als gesetzlich vorgeschriebenes Instrument zur Reduzierung der Haftung der Entscheider verstanden wird. Dies steht einer schlüssigen Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung im Wege.

3.2.4 Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsfragen

Ausgehend von den zu den Controllingaufgaben erhobenen Angaben lassen sich die folgenden Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsfragen formulieren:

Die Controllingforschung sollte sich dem Themenbereich Berater des Management genauer zuwenden. Welche Teilaufgaben zählen hierzu? Ein zentrales Forschungsgebiet könnte zudem die Integration des Risikomanagements in das Controlling sein. Die für ein zielorientiertes Risikomanagement erforderlichen Prozesse und Inhalte sind zum größten Teil innerhalb der Controllingorganisation vorhanden. Wie kann das Controlling durch eine bessere Verzahnung mit dem Risikomanagement ergänzt und befruchtet werden? Wie kann ein formalisiertes Risikomanagement zu einer integrierten Chancen- und Risikosteuerung weiterentwickelt werden?

3.3 Controllinginstrumente

Die Deckungsbeitragsrechnung und das Forecasting werden als wichtigste Instrumente im Controlling gesehen

Die kurzfristige Liquiditätsplanung ist ein wesentliches Instrument im Controlling

Keine dominante Rolle des Value Based Management feststellbar

3.3.1 Fragen zu den Controllinginstrumenten

Gefragt wurde nach der Bedeutung wesentlicher Controllinginstrumente für das Unternehmen auf einer Skala von 1 (keine Bedeutung) bis 6 (sehr hohe Bedeutung) sowie nach der Veränderung der Bedeutung der Controllinginstrumente aufgrund der Finanzmarktkrise auf einer Skala von 1 (Bedeutung stark gesunken) über 3 (Bedeutung konstant) bis 5 (Bedeutung stark gestiegen). Weiterhin wurde nach der individuellen Einschätzung des Befragten hinsichtlich einer Priorisierung der Instrumente gefragt. Hierbei konnten die aus der persönlichen Sicht drei wichtigsten Controllinginstrumente genannt werden.

3.3.2 Wesentliche Ergebnisse

Die wesentlichen Ergebnisse zur den *Instrumenten im Controlling* lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Auf den vorderen beiden Plätzen finden sich sowohl aus Unternehmenssicht als auch nach der persönlichen Einschätzung die Deckungsbeitragsrechnung und das Forecasting
- Auch die kurzfristige Liquiditätsplanung ist eines der Kerninstrumente im Controlling.
- Die Bedeutung des Forecasting hat in der Wahrnehmung der Befragten am stärksten zugenommen.
- Das Value Based Management wird zwar als wichtiges Instrument gesehen, verglichen mit den anderen Instrumenten hat es jedoch die geringste Bedeutung.

Abbildung 6: Bedeutung der Controllinginstrumente aus Unternehmenssicht (Mittelwerte der Angaben)

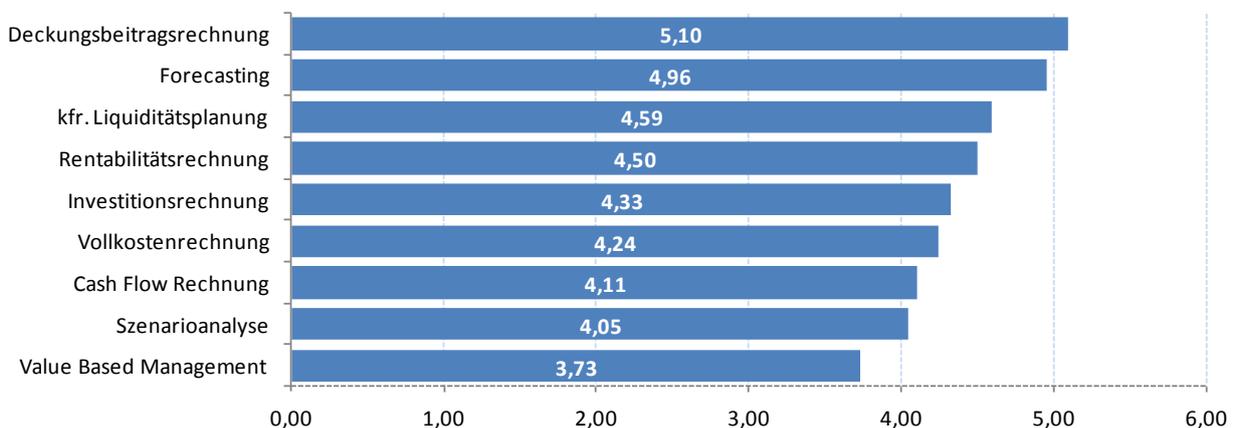


Abbildung 7: Veränderung der Bedeutung der Controllinginstrumente in den letzten fünf Jahren (Mittelwerte der Angaben)

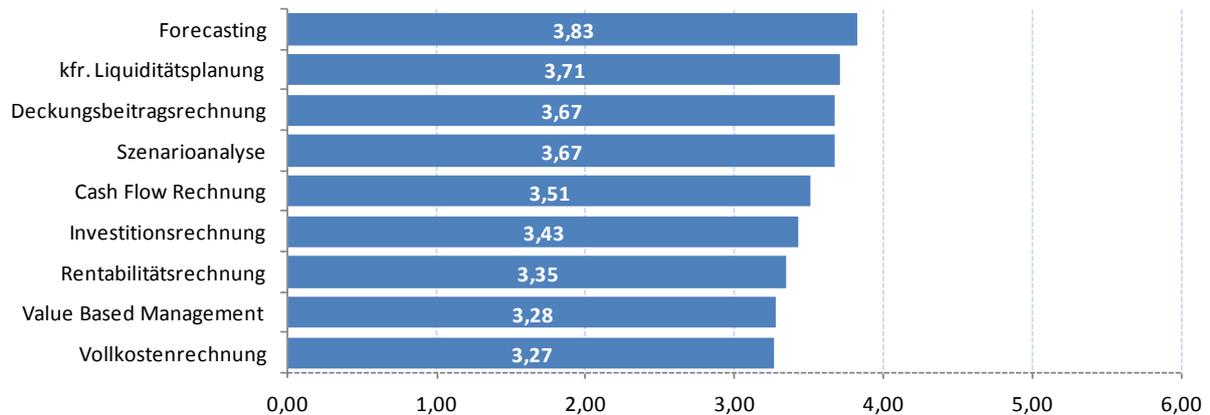
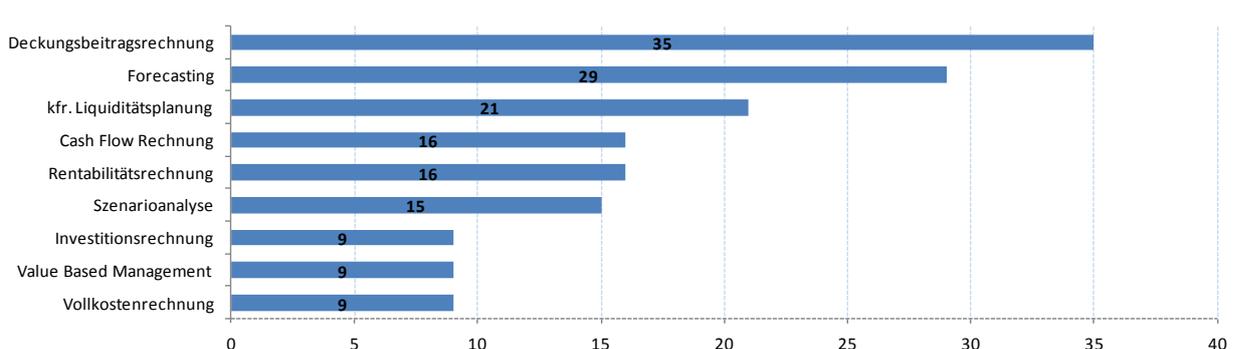


Abbildung 8: Persönliche Einschätzung der Befragten hinsichtlich der wichtigsten Controllinginstrumente (Anzahl der Nennungen)



3.3.3 Interpretation der Ergebnisse

- *Das Forecasting ist ein wesentliches Element in der Rolle des Controllings als Berater des Managements.*

Die Bedeutung des Forecastings hat in der Wahrnehmung der Befragten am stärksten zugenommen. Dies deckt sich mit dem dargestellten Selbstverständnis des Controllings als Berater des Managements. In Verbindung mit den Instrumenten Deckungsbeitragsrechnung, kurzfristige Liquiditätsplanung und Szenarioanalyse ergibt sich ein zukunftsgerichtetes Instrumentenset, das sowohl auf die Steuerung von Ergebnisentwicklungen als auch von Zahlungsströmen abzielt.

- *Die kurzfristige Liquiditätsplanung ist zum Aufgabengebiet des Controllings geworden.*

Die kurzfristige Liquiditätsplanung - die man traditionell eher im Bereich der Finanzabteilung erwarten würde – ist eines der Kerninstrumente im Controlling. Dies hängt sicherlich mit der stark an der Liquidität orientierten Steuerung in der Krisenphase der Jahre 2009 und 2010 zusammen.

► *Zentrale Controllinginstrumente verlangen zunehmend eine Interaktion mit anderen Unternehmensbereichen.*

Sowohl das Forecasting als auch die kurzfristige Liquiditätsplanung weisen - im Gegensatz beispielsweise zur Deckungsbeitragsrechnung - einen stark prozessualen Charakter auf. Beide Instrumente verlangen eine hohe Interaktion mit anderen Unternehmensteilen. Die Zunahme ihrer Bedeutung entspricht der oben gewonnenen Erkenntnis, dass die für das Controlling relevanten Prozesse in den Unternehmen weiterentwickelt wurden.

► *Das Value Based Management wurde in der turbulenten Marktphase nicht zum zentralen Instrument in der Unternehmenssteuerung.*

Mit Beginn der Krise hätte man erwarten können, dass sich Instrumente des Value Based Managements stärker in der Steuerung von Unternehmen etablieren würden. Die Untersuchungsergebnisse zeigen dies jedoch nicht, was für alle Unternehmensformen gilt, d. h. auch für die befragten börsennotierten Unternehmen. Offen ist, ob die Unternehmen den Einsatz ihrer wertorientierten Steuerungssysteme reduziert haben oder diese (noch) nicht voll implementiert sind.

3.3.4 Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsfragen

Ausgehend von den zu den Controllinginstrumenten erhobenen Angaben lassen sich die folgenden Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsfragen formulieren:

Die Controllingforschung sollte sich dem Themenbereich Forecasting stärker zuwenden. Wie kann ein Unternehmen zuverlässig kurzfristige und mittelfristige Prognosen erstellen? Welche Verfahren sind sinnvoll einsetzbar? Hinsichtlich der kurzfristigen Liquiditätsplanung drängt sich die Frage auf, wie in komplexer werdendem Umfeld und bei komplexer werdenden Organisationsformen alle relevanten Informationen zuverlässig und zeitnah zur Verfügung gestellt werden können. Helfen moderne Informationstechnologien bei der Liquiditätsplanung? Welche Teilprozesse gilt es zu etablieren? Hinsichtlich des Value Based Managements stellt sich die Frage, wie es sich stärker im Controlling verankern ließe und wie es grundlegend mit der strategischen Orientierung im Controlling bestellt ist.

3.4 Anforderungen an Controller

- EDV-Kenntnisse und ein solider kaufmännischer Hintergrund sind Basisanforderungen im Controlling
- Von Controllern werden besondere analytische Fähigkeiten erwartet
- Die Fähigkeit zu kommunizieren ist ebenfalls eine zentrale Anforderung an Controller

3.4.1 Fragen zu den Anforderungen an Controller

Gefragt wurde nach den fachlichen und den persönlichen Anforderungen an Controller sowie nach den Veränderungen aufgrund der Finanzmarktkrise. Die Teilnehmer konnten ihre Einschätzung auf einer Skala von 1 (keine Anforderung) bis 6 (sehr hohe Anforderung) abgeben bzw. bei den Veränderungen angeben, ob die Anforderung gestiegen, gesunken oder konstant geblieben ist.

3.4.2 Wesentliche Ergebnisse

Die wesentlichen Ergebnisse zur den *Anforderungen an Controller* lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Den personenbezogenen Qualitäten wird insgesamt ein höherer Stellenwert zugesprochen als den fachlichen Anforderungen.
- EDV-Kenntnisse und eine solide kaufmännische Ausbildung zählen zu den wichtigsten fachlichen Anforderungen an Controller.
- Analytische Fähigkeiten werden als die wichtigste persönliche Anforderung an Controller gesehen. Die Anforderung, analytisch zu arbeiten, ist zudem am stärksten gestiegen.
- Neben den analytischen Fähigkeiten haben auch EDV-Kenntnisse, Kommunikationsfähigkeiten und IFRS-Kenntnisse an Bedeutung gewonnen.

Abbildung 9: Fachliche Anforderungen an Controller (Mittelwerte der Angaben)

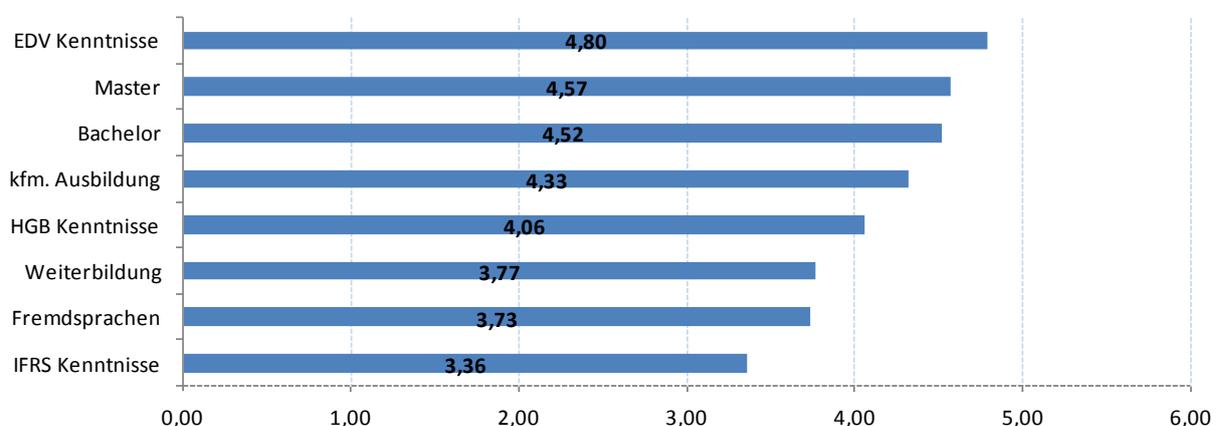


Abbildung 10: Persönliche Anforderungen an Controller (Mittelwerte der Angaben)

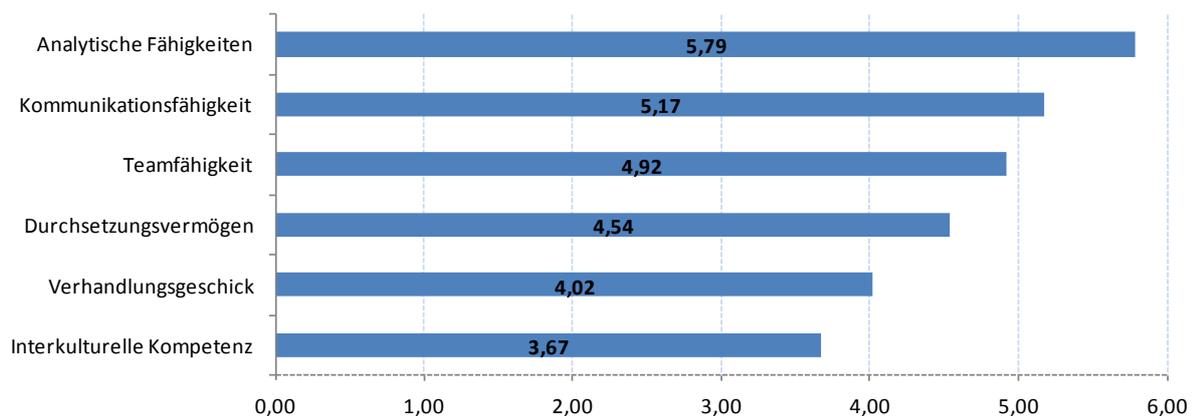
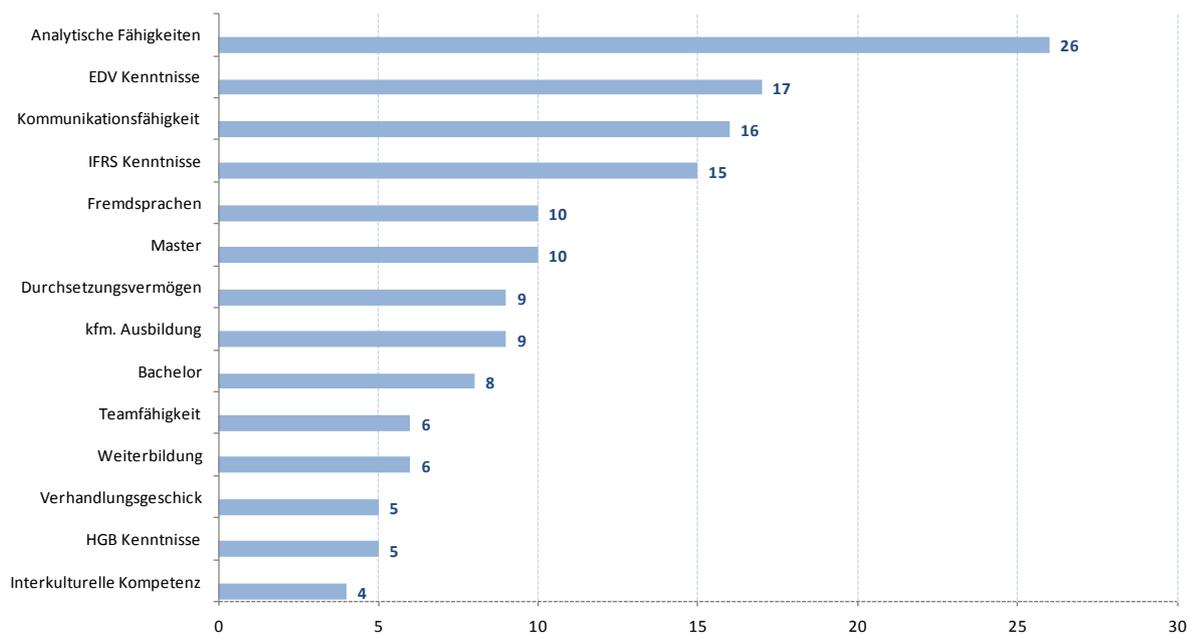


Abbildung 11: Anforderungen mit gesteigener Bedeutung in den letzten fünf Jahren (Anzahl der Nennungen)



3.4.3 Interpretation der Ergebnisse

- *Die Aufgabe, als Berater des Managements zu agieren, verlangt hohe analytische und kommunikative Fähigkeiten.*

Zielgerichtetes Controlling in Unternehmen setzt hohe analytische und kommunikative Fähigkeiten bei Controllern voraus. Die analytischen Fähigkeiten haben in einem turbulenten Marktumfeld stark an Bedeutung gewonnen. Von Controllern wird erwartet, dass sie Informationen beschaffen (EDV-Kenntnisse) und diese auch angemessen vermitteln können (kommunikative Fähigkeiten).

- ▶ *Die Art des Hochschulabschlusses ist kein entscheidendes Kriterium.*
Die Ergebnisse zeigen nicht, dass Unternehmen Absolventen mit Masterabschlüssen bevorzugen. Es ist zu vermuten, dass die Masterausbildung aus Unternehmenssicht nur dann einen Mehrwert bietet, wenn dadurch die analytischen Fähigkeiten und Kommunikationsfähigkeiten von Controllern klar weiterentwickelt werden.

- ▶ *IFRS-Kenntnisse gewinnen an Bedeutung.*
Solide Grundkenntnisse in der Rechnungslegung werden von Controllern erwartet. In großen bzw. börsennotierten Unternehmen werden zudem Kenntnisse der internationalen Rechnungslegung gewünscht.

3.4.4 Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsfragen

Ausgehend von den zu den Anforderungen an Controller erhobenen Angaben lassen sich die folgenden Ansatzpunkte für weitergehende Forschungsfragen formulieren:

Die Controllingforschung sollte sich dem Themenbereich analytische Fähigkeiten stärker zuwenden. Was ist hierunter konkret zu verstehen? Welche Kompetenzen sind hier zu subsumieren? Wie können diese Fähigkeiten bei der Personalauswahl zuverlässig erkannt und bei der Personalentwicklung gezielt gefördert werden? Die Kommunikationsfähigkeit ist eine häufig vernachlässigte Anforderung an Controller. Was unterscheidet gute Controller von schlechten Controllern? Wie kann der Controller sein Wissen Führungskräften vermitteln? Wo sind Widerstände zu überwinden oder Brücken zu bauen? Oder anders formuliert: Wie kann aus einem „Erbsen-Zähler“ ein „Ergebnis-Erzähler“ werden?

4. Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

Ausgehend von den Interpretationen der erhobenen Daten lassen sich zusammenfassend die folgenden zentralen Erkenntnisse herausheben:

- ▶ *Als Folge der Finanzmarktkrise und der anschließenden turbulenten Marktphase hat die Mehrzahl der befragten Unternehmen nennenswerte und z. T. erhebliche Anpassungen in der Organisation des Controllings sowie in den Controllingprozessen vorgenommen.*
- ▶ *Die Interaktion zwischen Unternehmensführung und Controlling hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.*
- ▶ *Controllern kommt zunehmend die Aufgabe des internen Beraters des Managements in Fragen der Steuerung der Ergebnisentwicklung und der Zahlungsströme zu.*
- ▶ *Das Thema Forecasting hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und ist für das Management in einem turbulenten Umfeld zentral.*
- ▶ *Die Aufgabe, als Berater des Managements zu agieren, verlangt von Controllern hohe analytische und kommunikative Fähigkeiten.*
- ▶ *Das Risikomanagement wird trotz der Erfahrungen aus der Krise nicht als wesentlicher Gegenstand des Controllings bzw. der Unternehmenssteuerung gesehen.*

Über uns

CMAC

Kompetenzzentrum der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm

Die zukunftsorientierte Entwicklung von Unternehmen ist eine der **Kernforderungen an das Management**. Sie setzt in der Regel das Entwickeln geeigneter Strategien, Innovationsstärke zum Generieren von Wachstum, Umsetzungsorientierung und operative Effizienz sowie den wertorientierten Einsatz von Kapital voraus.

Insbesondere in der Führung von **Technologieunternehmen, stark wachsenden Unternehmen sowie international agierenden Unternehmensgruppen** werden in diesem Zusammenhang hohe Anforderungen an das Management gestellt. Um den vielfältigen Aufgaben gerecht zu werden, greifen Entscheider in der Praxis auf Methoden und Techniken aus den betriebswirtschaftlichen Kernfächern **Controlling, Finanzen und Rechnungswesen** zurück.

Das Kompetenzzentrum CMAC (Corporate Development, Management Accounting & Financial Control) beteiligt sich an der Weiterentwicklung solcher Methoden und Techniken, führt interdisziplinär ausgelegte, **angewandte Forschungsprojekte** durch, vernetzt eigene Forschungsvorhaben international in der Hochschul-landschaft und informiert interessierte Dritte hierüber.

Corporate Development (Unternehmensentwicklung) beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Aspekten der Strategieentwicklung von Unternehmen und Unternehmensgruppen, der Entwicklung und Steuerung von Geschäftsmodellen, dem Bilden von Allianzen, dem Management von Wachstums- und Krisensituationen sowie dem Erwerb und dem Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen.

Management Accounting & Financial Control (Unternehmenssteuerung) bildet aus betriebswirtschaftlicher Perspektive das Rückgrat einer zukunftsorientierten Unternehmensentwicklung bzw. des Corporate Developments. Ausgehend von Daten der externen Rechnungslegung (Accounting) werden situationsangepasste Planungs- & Steuerungssysteme eingesetzt (Management Accounting), um die Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen abzubilden und den wertorientierten Einsatz von Kapital sicherzustellen (Financial Control).

Die an Projekten des Kompetenzzentrums beteiligten Professoren verfügen in der Regel über langjährige Berufserfahrung in leitenden Funktionen als Finanzvorstände oder in der kaufmännischen Geschäftsführung. Über die Praxiserfahrung und -kontakte der Akteure fließt laufend aktualisiertes **Branchen-Know-How** in die Aktivitäten des Kompetenzzentrums ein. Der starke Praxisbezug stellt die Basis für anwendungsorientierte Forschungsprojekte dar.