



CONTROLLING IM DIGITALISIERUNGSZEITALTER

AKTUELLER STAND, BEDEUTUNG UND ZUKÜNFTIGE
ENTWICKLUNGEN

APRIL 2017

MMAG. ALEXANDRA KNEFZ-REICHMANN, BAKK.
PROF. (FH) DI DR. CHRISTIAN THEUERMANN
KATHARINA LANG, BA | PASCAL STIEG, BA | ANNA-MARIA AUER
ELISA LEOPOLD | ROMAN HAIDINGER | SONJA WEISSENBACHER

FH-STUDIENRICHTUNG RECHNUNGSWESEN & CONTROLLING

Inhalt

Vorwort.....	1
Kooperationspartner	2
Kernaussagen	4
Ergebnisse der Studie	6
1. Einleitung.....	8
2. Controlling - Kompetenzprofil.....	10
3. Empirische Erhebung	16
4. Statistik	20
Aktuelle Situation im Controlling.....	23
Controlling und Digitalisierung	29
Kompetenzanforderungen im Controlling.....	38
Resümee	51
Literatur	54
AutorInnen.....	57
Impressum	59

Vorwort

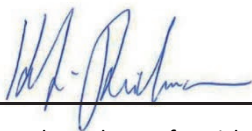
Die vierte industrielle Revolution bietet zahlreiche neue Chancen und Herausforderungen für Unternehmen. Unter anderem ist das unternehmerische Umfeld durch exponentiell zunehmendes Datenvolumen, steigender Automatisierung und permanentem Informationsaustausch gekennzeichnet. In dieser digitalen Transformation stecken viele Chancen, die es zu nutzen gilt. Diese umfassen nicht nur intelligente Produktionen, sondern reichen bis zu komplett neuen Geschäftsmodellen.

In dieser komplexen, digitalen Unternehmensumwelt wird der klassische Führungskreislauf der Zielsetzung, Planung und Steuerung weiterhin bestehen bleiben. Es gilt jedoch, die Potenziale der neuen Technologien auch für die Unternehmenssteuerung zu nutzen. Insbesondere der richtige Umgang mit enormen, verfügbaren Datenmengen – diskutiert unter dem Stichwort „Big Data“ – wird zum Erfolgsfaktor.

Controlling-Instrumente sind bereits zahlreich vorhanden und konzeptionell ausgereift. Die Controllingarbeiten werden weiterhin an Komplexität zunehmen, bedingt durch die globalisierende Unternehmenstätigkeit, vermehrte Konsolidierungsarbeiten und insbesondere durch die zusätzlich verfügbaren Datenquellen. Daher gilt es, die vorhandenen Instrumente auf die neue Umfeldsituation anzupassen bzw. neue zu konzeptionieren.

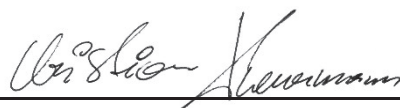
Es stellt sich nun folgende Frage: Mit welchen Kompetenzen/Fähigkeiten muss nun der Controller/die Controllerin zukünftig ausgestattet sein, um den wachsenden Herausforderungen gerecht zu werden?

Um dem vielfältigen Berufsbild eines Controllers/einer Controllerin in Zukunft zu entsprechen, gilt es eine etwaige Kompetenzlücke zwischen dem aktuellen und zukünftigen Controlling-Kompetenzprofil aufzudecken, um daraus einen entsprechenden Ausbildungs- bzw. Weiterbildungsbedarf ableiten zu können. Denn eines steht fest, Controller und Controllerinnen müssen ihr Methodenspektrum sowohl fachlich als auch persönlich erweitern, um für das „Controlling 4.0“ gerüstet zu sein.



MMag. Alexandra Knefz-Reichmann, Bakk.

Studienrichtung RWC
CAMPUS 02
Fachhochschule der Wirtschaft GmbH



Prof. (FH) DI Dr. Christian Theuermann

Studienrichtung RWC
CAMPUS 02
Fachhochschule der Wirtschaft GmbH

Kooperationspartner

FH CAMPUS 02

Als Fachhochschule der Wirtschaft hat sich die FH CAMPUS 02 in Graz deutliche Schwerpunkte gesetzt: Die akademische Qualifizierung für berufliche Aufgaben in Kernfeldern des unternehmerischen Erfolgs, den stetigen Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Fachhochschule sowie die Förderung der Entwicklung persönlicher Sozial-, Führungs- und Wirtschaftskompetenzen. Die enge Vernetzung mit der Wirtschaft sichert den unmittelbaren Praxisbezug durch aktuelle Projekte mit konkreten Aufgabenstellungen aus den Unternehmen.

Rechnungswesen & Controlling

Die Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling bildet die Schnittstelle zwischen topaktuellem Know-how und dem Bedarf der Wirtschaft. Zu folgenden drei Themenfeldern werden wissenschaftliche Studien und praxisnahe Analysen erarbeitet:

- **Controlling & Finance in der KMU-Praxis**

Entwicklung unternehmensspezifischer Controlling- und Finance-Lösungen: z.B.

- Der Controller/die Controllerin 4.0 – Anforderungsprofil, Kompetenzprofil und künftige Herausforderungen
- Anwendungshäufigkeit, Ausgestaltung und Nutzen von Controlling-Instrumenten in heimischen KMU
- Analyse und Identifikation von Verbesserungspotenzialen in betrieblichen Abläufen sowie deren Implikationen auf den Unternehmenserfolg
- KMU-Finanzierung
- Prozessmodellierung und -optimierung im Controlling
- Kostenmanagement – Analyse von Effizienz steigernden Maßnahmen im internen Rechnungswesen
- Analyse der Anforderungen an JungunternehmerInnen
- Alternative Finanzierung von Neugründungen – Crowdfunding
- Insolvenzprophylaxe durch die Identifizierung von Steuerungsgrößen für KMU

- **Treuhandwesen & Corporate Riskmanagement**

Unternehmensspezifische Anforderungen an Steuerplanung, Risikomanagement oder das interne Kontrollsystem: z.B.

- Analyse neuer Rechnungslegungsvorschriften, u.a. in der Finanzberichterstattung
- Analyse von Gesetzesänderungen im Steuerrecht, mit Fokus auf Einkommen- und Körperschaftsteuer
- Steuerbelastungsvergleich und Rechnungslegung auf Mikro- und Makroebene
- Interne Kontrollsysteme (IKS) und IT-Sicherheit in Österreich
- Ergebnisse und Aspekte der Digitalisierung bzgl. der Rechnungslegung sowie Analyse deren Auswirkungen
- Corporate Riskmanagement als Bestandteil eines ganzheitlichen Unternehmensführungsmodells
- Risikomanagement und Risikocontrolling in KMU (Risikoidentifikation und Risikobewertung, Risiko-Reporting und Risikosteuerungsmodelle, Prozessorientiertes Risikomanagement)
- Risikomanagement entlang der betrieblichen Wertschöpfungskette

- **Nachhaltige Unternehmensführung & gesellschaftliche Verantwortung**

Konzepte für ein **Sustainability Management und Accounting**: z.B.

- Konzepte und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements
- Konzepterstellung für ein nachhaltiges Controlling und Reporting
- Studien zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Unternehmen
- Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten
- Umwegrentabilitätsstudien für Sport- & Kulturevents

Kernaussagen

und wesentliche Erkenntnisse der aktuellen wie auch zukünftigen Situation im Controlling in den sogenannten Top 500 Unternehmen Österreichs – Fokus: Industrie, Handel und Dienstleister

- Aktuell ist das Controlling für 57% der befragten Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen ausgereift.
- Die befragten Unternehmen finden, dass Controllinganwärter/Controllinganwärterinnen mindestens einen Bachelor- oder Masterabschluss haben sollen. Praktische Erfahrungen sind zusätzlich von Vorteil, wie 98% der Befragten empfinden.
- Zu den aktuellen Kernaufgaben eines Controllers/einer Controllerin gehören Planungs-, Informations- und Kontrollaufgaben, sowie die Budgetierung.
- Excel wird nahezu von jedem der befragten Unternehmen im Controlling genutzt, 67% setzen (auch) SAP ein.
- 92% der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen bestätigen die Ermittlungen der Desk Research, dass der Controller/die Controllerin als „Business Partner“ gesehen wird. Des Weiteren sind rund 94% der Meinung, dass das strategische Controlling an Bedeutung gewinnen wird.
- In Hinblick auf das Digitalisierungszeitalter sind 80% der Meinung, dass sich die Kernaufgaben im Controlling verändern werden.
- 75% der Befragten nehmen bereits Veränderungen durch die Digitalisierung im Unternehmen wahr. 84% von diesen Unternehmen setzen bereits Maßnahmen, um dem Fortschritt in der Digitalisierung gerecht zu werden. Vor allem werden die IT-Infrastrukturen ausgebaut und Prozesse weiterentwickelt.
- Der Nutzen, der in der Digitalisierung gesehen wird, ist die schnellere Durchführung von Analysen (87%), die trotzdem eine verbesserte Qualität aufweisen, wie 84% der Befragten finden.
- Die Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen sind sich einig, dass die Datenanalyse und Interpretation sowie ein verbessertes Analysevermögen für den Controller/die Controllerin sehr wichtig bzw. wichtig sind.

- Außerdem sehen sich Controller und Controllerinnen aktuell als Informationsspezialisten/Informationsspezialistinnen (90%) mit kaufmännischen Gewissen (79%). In Zukunft identifizieren sich die Befragten eher mit der Rolle des Business Partners (98%). Dennoch bleibt dem Controller/der Controllerin die Rolle des Informationsspezialisten/Informationsspezialistin inne, wie 97% der Befragten finden.
- Aktuell werden Fachwissen, analytische Fähigkeiten und Planungsverhalten als wichtigste Fach- und Methodenkompetenzen angeführt. In Zukunft wird den analytischen Fähigkeiten die höchste Bedeutsamkeit beigemessen, gefolgt von Fachwissen und IT-Kenntnisse.
- In Hinblick auf die persönlichen Kompetenzen wird der Eigenverantwortung, Umsetzungsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit verstärkt Wichtigkeit beigemessen.
- Die Priorisierung der Controlling-Aufgaben ist bei der Befragung in Bezug auf die gegenwärtige und zukünftige Situation ähnlich ausgefallen. Die operative Planung & Budgetierung, das Management Reporting und die Erstellung von Forecasts sind sowohl gegenwärtig als auch zukünftig die drei wichtigsten Hauptaufgaben. Zukünftig wird dem Management-Reporting und der Forecast-Erstellung noch größere Wichtigkeit beigemessen. Des Weiteren gewinnen strategische Planung und die betriebliche Beratung und Führung als Hauptaufgaben an Bedeutung.
- Der Controller 4.0/die Controllerin 4.0 soll die Fähigkeit besitzen große Datenmengen zu analysieren und Zusammenhänge zu verstehen (98%). Daten sollen entsprechend sortiert und aufbereitet werden (95%). Außerdem soll der Controller 4.0/die Controllerin 4.0 kommunikativ sein, damit stärker mit anderen Unternehmensbereichen kooperiert wird.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Digitalisierung bei den Unternehmen Einzug gehalten hat. Die Auswertung der Fragebögen hat gezeigt, dass die Ergebnisse der Desk Research von den Studienteilnehmern/Studienteilnehmerinnen bestätigt werden. Die Controller/Controllerinnen sollen ihre Kompetenzen und Fähigkeiten ausbauen, damit die Kompetenzlücke, die sich aus dem Vergleich des derzeitigen und zukünftigen Controlling-Kompetenzprofils ergibt, geschlossen werden kann. Mit der Anpassung an das Zeitalter der Digitalisierung können die Controller/Controllerinnen die Vorteile daraus nutzen, die wiederum zu Vorteilen für das gesamte Unternehmen werden.

Ergebnisse der Studie

Von der FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling wurde als Bestandteil des Forschungsbereiches „CONTROLLING 4.0“, von November bis Dezember 2016, die vorliegende empirische Studie durchgeführt.

Die Untersuchung befasst sich sowohl mit dem gegenwärtigen als auch zukünftigen Kompetenzanforderungsprofil eines Controllers/einer Controllerin unter den umsatzstärksten Top 500 Unternehmen Österreichs mit dem Fokus auf den Sektoren Industrie, Handel und Dienstleistungen.

Das Forschungsprojekt soll folgende Fragestellungen beantworten:

- Wie wird die aktuelle Situation im Controlling aus Sicht der Unternehmen beurteilt?
- Welche Mindestausbildung sollte ein Controller/eine Controllerin aus heutiger Sicht vorweisen?
- Welche Kernaufgaben zählen aktuell und zukünftig zum Controlling?
- Werden bereits Veränderungen durch die Digitalisierung im Unternehmen wahrgenommen?
- Welche Maßnahmen werden von Unternehmen schon umgesetzt, um sich auf die Digitalisierung vorzubereiten?
- Welcher Nutzen durch Digitalisierung ergibt sich speziell für das Controlling?
- Wie wird die Bedeutsamkeit ausgewählter Fach- und Methodenkompetenzen für einen Controller/eine Controllerin aktuell und zukünftig eingeschätzt?
- Über welche Kompetenzen muss ein Controller/eine Controllerin gegenwärtig verfügen?
- Welche Herausforderungen und Veränderungen im Berufsbild eines Controllers/einer Controllerin werden durch die Digitalisierung bedingt?
- Welche Kompetenzen werden zukünftig für einen Controller/eine Controllerin an Bedeutung zunehmen?

Im Folgenden finden sich die Ergebnisse der Studie 2016/2017 zu den oben genannten Forschungsfragen.

Zu Beginn wird in der „Einleitung“ auf das Zeitalter der Digitalisierung eingegangen um ein allgemeines Grundverständnis der bereits laufenden und bevorstehenden Veränderungen herzustellen. Danach erfolgt eine Beschreibung des gegenwärtigen und zukünftigen Controlling-Kompetenzprofils, das im Zuge einer umfangreichen Desk Research erhoben wurde. Aus den differierenden Kompetenzanforderungen lässt sich eine Kompetenzlücke ableiten.

Der Hauptteil der vorliegenden Praxis-Studie enthält die generierten Ergebnisse. Im Kapitel „3. Empirische Erhebungen“ wird die Durchführung der empirischen Untersuchung – Auswahlprozess der befragten Unternehmen, Ablauf der empirischen Untersuchung, Erhebungsbogen – beschrieben.

Das Kapitel „4. Statistik“ enthält die Ergebnisse der Befragung. Zunächst erfolgt eine Charakterisierung der StudienteilnehmerInnen. Danach wird die „Aktuelle Situation im Controlling“ erläutert. Unter anderem wird der Reifegrad der Controllingabteilungen, die geforderte Mindestausbildung eines Controllers/einer Controllerin und die gegenwärtigen Kernaufgaben im Controlling erhoben.

Der Themenbereich „Controlling und Digitalisierung“ untersucht, inwieweit die Digitalisierung bereits zu Veränderungen im Unternehmen führt und welche Vorbereitungsmaßnahmen getroffen werden. Außerdem wird das gegenwärtige Rollenbild eines Controllers/einer Controllerin mit dem zukünftigen gegenübergestellt. Der Nutzen der Digitalisierung für das Controlling und welche Kenntnisse und Fähigkeiten notwendig sind, werden ebenfalls diskutiert.

Unter „Kompetenzanforderungen im Controlling“ werden die Studienergebnisse über die gegenwärtigen und zukünftigen Fach- und Methodenkompetenzen sowie der persönlichen Kompetenzen eines Controllers/einer Controllerin dargestellt und verglichen. Außerdem erfolgt eine Analyse der aktuellen und zukünftigen Controlling-Aufgaben.

Die vorliegende Studie schließt mit einem Resümee und Ausblick.

1. Einleitung

Im Zeitalter der Digitalisierung wird in den nächsten 10 Jahren das weltweite Datenvolumen voraussichtlich um mehr als das 50-Fache anwachsen.¹ Ein neuer Technologieschub wird in ähnlicher Weise – wie die Einführung von ERP-Systemen in den 1990er Jahren – zu einem Paradigmenwechsel in der Unternehmenssteuerung führen. Diese digitale Transformation des Controllings wird heute schon unter den Schlagwörtern Big Data, Cloud-Lösungen oder Mobile-Device-Management diskutiert. Künftig werden neue Lösungen helfen, das Potenzial dieser Technologien systematisch zu erheben und für die EntscheidungsträgerInnen im Unternehmen umfassend nutzbar zu machen.²

Die digitale Veränderung hat auch insbesondere das Controlling erfasst.³ Schließlich muss der Controller/die Controllerin die zunehmende Informationsflut durch Big Data bewältigen können, da die Informationsversorgung der Business-Entscheider eine seiner/ihrer Kernaufgaben darstellt.⁴ So sind die Verantwortlichen im Rahmen des Management Reporting gefordert immer mehr und komplexer strukturierte Daten zu erfassen und zu analysieren – und dies in immer kürzeren Zeitabständen. Vom Controller/von der Controllerin wird eine kompetente Unterstützung bzw. Beratung in Bezug auf Planung und Strategie erwartet. Das Rollenverständnis des Controllers/der Controllerin verändert sich.⁵

Bereits jetzt ist die Rolle eines Controllers/einer Controllerinnen durch ein breites und vielfältiges Aufgabenspektrum sowie einer regen Interaktion mit dem Management und anderen Unternehmensbereichen gekennzeichnet und dadurch hoch komplex.⁶ Diese enge Interaktion zwischen ControllerInnen und dem Management wird unter dem Begriff „Business Partnering“ intensiv diskutiert. Eine solche Unterstützungsfunktion ist im Controlling nicht neu, denn schon seit langem gehört es zum Rollenverständnis eines Controllers/Controllerin PartnerIn des/der ManagerIn zu sein. Als Business Partner wird diese „Führungsunterstützungsfunktion“ inhaltlich breiter – sie deckt nun die Managementaufgaben umfassend ab und beinhaltet ein proaktives Handeln. Proaktives Handeln heißt vorausdenken und nicht auf Anweisungen des Managements zu warten.

¹ Vgl. icv (2014), Onlinequelle [31.01.2017], S. III.

² Vgl. WIEGMANN/STRAUSS (2015), S. 11.

³ Vgl. RASCH/KOSS (2015), Onlinequelle [05.02.2017], S. 5.

⁴ Vgl. icv (2014), Onlinequelle [31.01.2017], S. III.

⁵ Vgl. RASCH/KOSS (2015), Onlinequelle [05.02.2017], S. 5.

⁶ Vgl. GORETZKY/WEBER/ZUBLER (2010), S. 57.

Dafür benötigt es eine entsprechende Grundeinstellung und einen gewissen Freiraum, der durch hohes Standing und einer geänderten Aufgabenpriorisierung zu schaffen ist.⁷

Damit die gegenwärtigen umfassenden Kernaufgaben erfüllt werden, muss der Controller/die Controllerin über entsprechende Kompetenzen verfügen. Durch die Digitalisierung wird sich das Aufgabenspektrum im Controllingbereich ggf. ändern und mit ihm die Kompetenzanforderungen an den Controller/die Controllerin.

Die vorliegende Studie befasst sich mit der Erhebung und der Darstellung von Daten der aktuell notwendigen Kompetenzen eines Controllers/einer Controllerin, welche im Rahmen einer empirischen Erhebung gesammelt wurden. In der empirischen Erhebung wurde ebenfalls die, nach Meinung der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen, notwendigen zukünftigen Kompetenzen für Controller/Controllerinnen im Zusammenhang mit den Herausforderungen von Big Data erhoben. Die daraus entstandene Kompetenzlücke gibt Aufschluss darüber in welche Richtung sich Controller/Controllerinnen in Zukunft weiterbilden müssen, um die immer komplexer werdenden Anforderungen zu dem Berufsbild Controller/Controllerin erfüllen zu können. Weiters könnte aus den Ergebnissen eine Empfehlung für Bildungsinstitute über die Erstellung künftiger Lehrpläne bzw. über eine möglicherweise notwendige Änderung bestehender Lehrpläne abgeleitet werden.

⁷ Vgl. icv (2017), Onlinequelle Business Partner [31.01.2017]

2. Controlling - Kompetenzprofil

Da im Rahmen des Praxisprojektes sowohl das gegenwärtige als auch das zukünftige Kompetenzprofil eines Controllers/einer Controllerin erhoben wird, wurde vor der empirischen Erhebung eine Desk Research durchgeführt. Der Begriff der Desk Research wird in der Praxis häufig als Sekundärforschung bezeichnet und beschreibt die Informationsgewinnung aus bereits bestehenden Daten.⁸ Im vorliegenden Fall wurden ausgewählte Fachartikel und empirische Studien zum Thema gegenwärtige und zukünftige erforderliche Kompetenzen im Controlling analysiert und die wesentlichsten Informationen daraus tabellarisch aufbereitet. Da in der Literatur immer wieder von unterschiedlichen Kompetenzklassen gesprochen wird, war es zunächst erforderlich, sich für ein Kompetenzmodell zu entscheiden. Für diese Studie erfolgt die Einteilung der Kompetenzklassen in Anlehnung an den Kompetenzatlas von HEYSE/ERPENBECK⁹. Die Zuordnung der analysierten einzelnen Anforderungen zu den Kompetenzklassen erfolgte gemeinsam im Team.

Folgenden Kompetenzen werden unterschieden¹⁰:

- Fach- und Methodenkompetenz
- Persönliche Kompetenz
- Sozial-kommunikative Kompetenz
- Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz.

Fach- und Methodenkompetenz

Unter dem Begriff der Fachkompetenz fällt jenes Fachwissen, welches durch entsprechende Aus- und Fortbildung, Training, wie auch durch Erfahrung angeeignet wird. Die Fähigkeit, dieses Wissen und diese Erfahrung anzuwenden und umzusetzen wird als Methodenkompetenz bezeichnet. Formales Training z.B. in Form von Seminaren, praktischem Training und Erfahrung tragen zum Erwerb der Methodenkompetenz bei.¹¹ Auch EISELMAYER u.a. verstehen unter dieser Kompetenzklasse das Fach- und Sachwissen einer Person. Des Weiteren zählt die entsprechende Anwendung und Weiterentwicklung dieses Wissens sowie eine methodenbasierte Arbeitsweise zu jener Kompetenzkategorie.¹² Marktkenntnisse, analytische Fähigkeiten, fachübergreifende

⁸ Vgl. SKOPOS Institut für Markt- und Kommunikationsforschung (2017), Onlinequelle [03.02.2017].

⁹ Vgl. HEYSE/ERPENBECK (2009), S. 13.

¹⁰ Vgl. ERPENBECK/ROSENSTIEL (2007), S. 24.

¹¹ Vgl. BAUER (1999), S. 71.

¹² Vgl. EISELMAYER u.a. (2015), S. 24.

Kenntnisse sowie das Planungsverhalten eines Menschen sind Beispiele für die Fach- und Methodenkompetenz.¹³ Der Ausbildungsgrad, das Vorwissen und die Praxiserfahrung können ebenfalls dieser Kompetenzklasse zugeordnet werden.¹⁴

Persönliche Kompetenz

Charakterzüge wie beispielsweise Loyalität, eigenverantwortliches Verhalten und die Fähigkeit eine ganzheitliche Denkweise an den Tag zu legen sind im Rahmen der persönlichen Kompetenz ausschlaggebend.¹⁵ Diese Kompetenzklasse kann daher als Fähigkeit, selbstständig und selbstorganisiert zu handeln, definiert werden. Beispiele hierfür sind die Selbsteinschätzung wie auch die Entwicklung von persönlichen Einstellungen, Werten und Motiven.¹⁶ Glaubwürdigkeit, Hilfsbereitschaft, Zuverlässigkeit und Lernbereitschaft sind Eigenschaften, welche ebenfalls zu den persönlichen Kompetenzen einer Person zählen.¹⁷

Sozial-kommunikative Kompetenz

Die sozial-kommunikative Kompetenz beschreibt den Umgang mit Mitmenschen sowie die Fähigkeit Charakterzüge und Wertvorstellungen anderer zu verstehen.¹⁸ Darüber hinaus trägt diese Kompetenzklasse zur positiven Beeinflussung von zwischenmenschlichen Beziehungen bei. Einfühlungsvermögen, Kontaktfähigkeit und Teamfähigkeit sind einige Paradebeispiele für die sozial-kommunikative Kompetenz.¹⁹

Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz

Die vierte Kompetenzklasse ist die Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz. Darunter wird das selbstorganisierte Handeln bei der Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen verstanden. Sie stellt die Fähigkeit dar, andere Kompetenzen – wie beispielsweise die persönliche oder die fachlich-methodische Kompetenz – in den eigenen Willensantrieb zu integrieren und Handlungen erfolgreich umzusetzen.²⁰ Folglich entscheidet diese Kompetenzklasse darüber, ob wir in der Lage sind, das Gewollte in die Tat umzusetzen.²¹

¹³ Vgl. HEYSE/ERPENBECK (2009), S. 13.

¹⁴ Vgl. KUMMERT (2005), S. 195.

¹⁵ Vgl. EISELMAYER u.a. (2015), S. 24.

¹⁶ Vgl. ERPENBECK/ROSENSTIEL (2007), S. 24.

¹⁷ Vgl. HEYSE/ERPENBECK (2009), S. 13.

¹⁸ Vgl. BAUER (1999), S. 71.

¹⁹ Vgl. PAMMER/HUEMER (2004), S. 14 f.

²⁰ Vgl. ERPENBECK/ROSENSTIEL (2007), S. 24.

²¹ Vgl. EISELMAYER u.a. (2015), S. 24.

Tatkraft, Mobilität, Initiative und Ausführungsbereitschaft können dieser Kategorie zugeordnet werden.²²

Ergebnisse der Desk Research

Ziel der Desk Research war, einen Überblick über das gegenwärtige und das zukünftige Kompetenzprofil eines Controllers/einer Controllerin zu erhalten und ggf. eine Kompetenzlücke aufzuzeigen.

Als Methode der Desk Research wurde die Inhaltsanalyse gewählt. In der Entwicklungsphase hat sich das Projektteam für die Einteilung der Kompetenzklassen in Anlehnung an den Kompetenzatlas von HEYSE/ERPENBECK²³ entschieden. Danach erfolgte eine umfassende Beschreibung des Kategoriensystems, sodass eine genaue Zuteilung im Zuge der Erhebung sichergestellt werden konnte. Es wurde analysiert, wie oft die unterschiedlichen Kompetenzen von den AutorInnen der Fachartikel und empirischen Studien genannt wurden. Dieser Vorgang wurde sowohl für die Gegenwart als auch für die Zukunft durchgeführt. Im Anschluss daran wurden die einzelnen Kompetenzen den Kompetenzklassen zugeordnet und entsprechend der Häufigkeit ihrer Nennung gereiht. Folglich wurde innerhalb einer Kompetenzklasse die Kompetenz, welche am häufigsten genannt wurde an erste Stelle gesetzt und die Kompetenz mit den geringsten Nennungen an letzte Stelle. Im Folgenden werden die Ergebnisse als gegenwärtiges und zukünftiges Controlling-Kompetenzprofil zusammengefasst.

Gegenwärtiges Controlling-Kompetenzprofil

Gegenwärtig sind im Rahmen der **Fach- und Methodenkompetenzen** aus Sicht der unterschiedlichen AutorInnen analytische Fähigkeiten, Prozessdenken und die Datenaufbereitung am bedeutendsten. Zusätzlich sollte ein Controller/eine Controllerin Geschäfts- und Unternehmenskenntnis, unternehmerisches Denken, ein Hochschulstudium sowie idealerweise Berufserfahrung mitbringen. Gute EDV- und IT-Kenntnisse, Fachwissen im internen und externen Rechnungswesen, Fremdsprachenkenntnisse (insbesondere Englischkenntnisse), strategisches Denken, Beherrschung von Präsentationstechniken, Wissen im BWL-Bereich, Forecast- und Ad hoc

²² Vgl. HEYSE/ERPENBECK (2009), S. 13.

²³ Vgl. HEYSE/ERPENBECK (2009), S. 13.

Analysenerstellung, Fachwissen im Bereich Projek- und Change-Management sind ebenso wichtig.

In Hinblick auf die **persönlichen Kompetenzen** sind die Zuverlässigkeit und die Glaubwürdigkeit eines Controllers/einer Controllerin am bedeutendsten. Des Weiteren sollte eine Person, welche im Controlling Bereich tätig ist, beharrlich, neutral, loyal, selbstständig und genau sein. Ausgeprägte soziale Fähigkeiten, Flexibilität, Belastbarkeit, eine schnelle Auffassungsgabe, Abstraktionsvermögen, Geduld, Ehrlichkeit, Courage und Verantwortungsbewusstsein sind ebenfalls unabdinglich.

Im Bereich der **sozial-kommunikativen Kompetenzen** werden die Kommunikations- und die Erklärungsfähigkeit am häufigsten genannt. Darüber hinaus sind auch Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Überzeugungsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Beherrschung von Problemlösungstechniken, Koordinations- und Kompromissbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, interkulturelle Handlungskompetenz, eine bildhafte Ausdrucksweise, Netzwerkfähigkeit und Konfliktfähigkeit zwingend erforderlich.

Abschließend kann in Bezug auf die Gegenwart festgehalten werden, dass die Führungskompetenz, die Managementfähigkeit und das Auftreten als betriebswirtschaftlicher Berater/betriebswirtschaftliche Beraterin in der Kompetenzklasse der **Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz** am ausschlaggebendsten sind.

Zukünftiges Controlling-Kompetenzprofil

Hinsichtlich des **zukünftigen Kompetenzprofils** eines Controllers/einer Controllerin sind folgende Aspekte von Bedeutung. Laut Einschätzung der AutorInnen werden in Zukunft im Bereich der **Fach- und Methodenkompetenzen** die Datenaufbereitung, die Selektion und die Bewertung der Datenqualität, die Datennutzung, die Datenanalyse und die Dateninterpretation sowie das analytische Denken am wichtigsten sein. Des Weiteren wird es im Bereich Controlling nötig sein, IT-Kenntnisse auszubauen sowie das Wissen im Bereich der Technologie und Skript- und Programmiersprache zu erweitern. Darüber hinaus sollten Controller/Controllerinnen unternehmerisches und strategisches Denken sowie Prozessdenken beherrschen und Statistikkenntnisse vorweisen können. Auch die Organisation eines wirkungsvolleren Reportingsystems, Big-Data-Analysen, Risikomanagement, die Verbesserung des internen Kontrollsystems sowie die Schaffung

von flexibleren und schnelleren Planungs- und Budgetierungsprozessen werden zum Aufgabenfeld des Controllers/der Controllerin 4.0 gehören. Die Präsentationsfähigkeit, Markt- und Konkurrenzkenntnisse, die Projektmanagementkompetenz, und die Change-Management Kompetenz werden an Bedeutung gewinnen. Außerdem wird eine Person im Controlling-Bereich vermehrt mit der flexiblen Ressourcenplanung und -steuerung sowie mit der dezentralen Kostenerhebung zu tun haben.

Im Bereich der zukünftigen **persönlichen Kompetenzen** wird die Flexibilität an die erste Position gereiht. Gefolgt wird diese von der Beharrlichkeit, der Neutralität, der Unterstützungsbereitschaft, der ergebnisorientierten Arbeitsweise, der Zuverlässigkeit sowie dem erhöhten Risikobewusstsein.

In Zukunft wird es im Berufsfeld Controlling wichtig sein die **sozial-kommunikativen Kompetenzen** auszubauen. Dabei werden insbesondere die Anpassungs- sowie die Teamfähigkeit im Vordergrund stehen. Der Controller/die Controllerin 4.0 sollte mit einer guten Problemlösungskompetenz ausgestattet sein.

Von den AutorInnen wird in der Klasse der **Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz** das zukünftige Auftreten des Controllers/der Controllerin als Business Partner als wichtigste Kompetenz erachtet. Darüber hinaus sollte er/sie Führungsfähigkeiten haben und auch bei der Entwicklung und Abbildung neuer Geschäftsmodelle sowie bei der Ergebnisermittlung mitwirken können.

Kompetenzlücke

Um zur Kompetenzlücke zu gelangen, wurde das ermittelte gegenwärtige Kompetenzprofil eines Controllers/einer Controllerin dem ermittelten zukünftigen Kompetenzprofil gegenübergestellt. Folgend beschriebene Ergebnisse haben sich dabei herauskristallisiert.

In der Kompetenzklasse der **Fach- und Methodenkompetenzen** besteht die Kompetenzlücke unter anderem in der Datenaufbereitung, der Datenselektion und der Bewertung der Datenqualität. Auch das analytische Denken, die Datenanalysekompetenz und die Dateninterpretation sind derzeit noch nicht ausreichend ausgereift, um dem Digitalisierungszeitalter entsprechen zu können. Es müssen die IT-Kenntnisse, das unternehmerische und strategische Denken sowie das Prozessdenken ausgebaut werden.

Weitere Verbesserungspotenziale bestehen bei den Reportingsystemen, bei den Statistikkenntnissen und bei den Big-Data-Analysen. Verbesserungsbedarf ist im Bereich des Risikomanagements, des innerbetrieblichen Kontrollsystems und hinsichtlich Flexibilität bei Planungs- und Budgetierungsprozessen notwendig.

Nach ausreichender Analyse hat sich bezogen auf die **persönlichen Kompetenzen** herausgestellt, dass Controller/Controllerinnen sich stärker auf die Flexibilität, die Beharrlichkeit und die Neutralität fokussieren sollen, um dem zukünftigen Kompetenzprofil des Controllers/der Controllerin 4.0 gerecht werden zu können.

Die **sozial-kommunikative Kompetenz** wird als Gesamtes mehr in den Fokus gerückt. Hier gilt es weiterhin die Anpassungs- und Teamfähigkeit auszubauen.

Bezugnehmend auf die **Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz** kann festgehalten werden, dass es wichtig ist, sich frühzeitig auf die Funktion als Business Partner einzustellen und dass auch die Führungsfähigkeiten verbessert werden müssen, um optimal auf das Zeitalter der Digitalisierung vorbereitet zu sein. Nebenbei sollte bedacht werden, dass die rechtzeitige Auseinandersetzung mit dem Aufgabengebiet der Entwicklung und Abbildung von neuen Geschäftsmodellen erfolgen soll.

3. Empirische Erhebung

In diesem Kapitel wird näher auf den Auswahlprozess in Bezug auf die befragten Unternehmen eingegangen. Darüber hinaus wird der Ablauf der empirischen Erhebung dargestellt.

Der Erhebungsbogen beschäftigt sich mit dem Thema „Controlling im Digitalisierungszeitalter“, mit dem Ziel, Erkenntnisse über die Entwicklung des Controllings mit der fortlaufenden Digitalisierung zu erhalten.

Nach der Sekundärforschung mittels Desk Research und Inhaltsanalyse soll im Zuge der Primärforschung Erkenntnisse über das gegenwärtige und zukünftige Controlling-Kompetenzprofil erhoben werden.

Als Methode der Primärforschung wurde die Befragung gewählt. Die vorliegende Untersuchung wird als Teilerhebung durchgeführt.²⁴

Zu Beginn muss geklärt werden, auf welche Unternehmen sich die Aussagen beziehen sollen. Die Definition des Objektbereichs sowie die Auswahlart der zu untersuchenden Objekte sind dabei essenziell. Damit eine aussagekräftige Untersuchung ermöglicht werden kann, muss eine Präzision des Gegenstandsbereichs erfolgen.²⁵ Dies geschieht mit der Festlegung der Grundgesamtheit (Population).²⁶

Als Zielgruppe dieser Studie sind die Sektoren Industrie, Handel und Dienstleistungen festgelegt. Der Fokus wird dabei auf die umsatzstärksten Unternehmen²⁷ in Österreich gelegt. Zur Identifikation dieser werden die Daten der sogenannten „Top 500 Unternehmen“, welche vom Trend Magazin jährlich veröffentlicht werden, herangezogen.²⁸

Im Zuge der Erstellung des empirischen Untersuchungskonzepts wurde als Untersuchungsmethode die standardisierte Befragung mittels Web-Fragebogen bzw.

²⁴ Vgl. TÖPFER (2012), S. 240.

²⁵ Siehe dazu THEUERMANN (2006), S. 324.

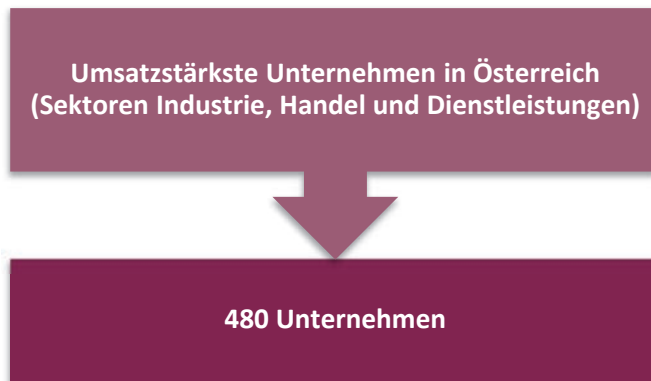
²⁶ Unter den Begriff Grundgesamtheit (Population) fallen alle untersuchbaren Einheiten bzw. Elemente, welche ein gemeinsames Merkmal oder eine gemeinsame Kombination von Merkmalen besitzen. BORTZ/SCHUSTER (2010), S. 79.

²⁷ Es ist naheliegend, dass die ausgewählte Zielgruppe die zu untersuchende Fragestellung entsprechend beantworten kann.

²⁸ Vgl. trend.TOP 500, Onlinequelle [14.01.2017].

elektronisch zugesandtem Fragebogen gewählt, wobei die TeilnehmerInnen auf Wunsch den Fragebogen auch in Papierformat retournieren konnten.

Zur Feststellung der Funktionsfähigkeit des Studiendesigns²⁹ wurde ein Pre-Test durchgeführt.³⁰



Grundgesamtheit der empirischen Untersuchung

Nach erfolgter Ermittlung der Grundgesamtheit ist basierend auf diesen Erkenntnissen die Erhebungsart und die Stichprobengröße festzulegen und zu ermitteln.

In dieser Studie wurde die Teilerhebung³¹ als Erhebungsart gewählt. Dies bedeutet, dass im Zuge der Erhebung nicht die gesamte Grundgesamtheit, sondern lediglich ein Teil der Unternehmen befragt wird.³² Zur Auswahl der zu befragenden Unternehmen wird die einfache Zufallsstichprobe³³ verwendet, welche für die Inferenzstatistik bedeutend ist. Es erfolgt eine Entnahme von einzelnen Stichprobenelementen (Erhebungseinheiten) aus der zuvor angeführten Grundgesamtheit. Diese stellen sicher, dass qualitative Aussagen über die zu untersuchenden österreichischen Unternehmen gemacht werden können. Die Bestimmung der Erhebungseinheiten erfolgt nach dem einfachen Zufallsprinzip und nicht nach subjektivem Ermessen. Nur Zufallsstichproben können gewährleisten, dass aus den Stichprobenergebnissen, bezogen auf die Merkmalsverteilung, auf die

²⁹ Zum hier dargestellten Studiendesign siehe insbesondere auch THEUERMANN (2014), S. 10 f.; THEUERMANN/FORSTINGER (2014), S. 12 ff.

³⁰ Zum Pre-Test siehe THEUERMANN (2006), S. 333.; ATTESLANDER (2010), S. 295.

³¹ Es handelt sich um eine Teilerhebung oder Stichprobenerhebung (Anzahl der untersuchten Objekte: n) wenn nur ein Ausschnitt der Grundgesamtheit untersucht wird. Vgl. BORTZ/DÖRING (2005), S. 398.

³² Vgl. HOLLAND/SCHARNBACHER (2010), S. 15.

³³ Eine einfache Zufallsauswahl (simple random sampling) liegt vor, wenn bei einer Stichprobenziehung aus der Grundgesamtheit jede mögliche Stichprobe die gleiche Realisierungschance besitzt. Die daraus resultierende Stichprobe wird als einfache Zufallsstichprobe (simple random sample) bezeichnet. Im Falle einer einfachen Zufallsauswahl hat jede mögliche Stichprobe die gleiche Wahrscheinlichkeit tatsächlich gezogen zu werden. SCHNELL/HILL/ESSER (2005), S. 273 f.; BORTZ/SCHUSTER (2010), S. 80.

Merkmalsverteilung in der Population geschlossen werden kann. Nur wenn eine Zufallsauswahl für die Befragung herangezogen wird, ist ein solcher Repräsentationsschluss zulässig.

Wie in der nachfolgenden Grafik erkennbar ist, wurden mithilfe des Zufallsprinzips 140 Unternehmen aus der Grundgesamtheit von 480 Untersuchungsobjekten ausgewählt.



Ermittlung der Zufallsstichprobe

Die Repräsentativität der ausgewählten Stichprobe ist bei einer empirischen Erhebung mittels Teilerhebung von besonderer Bedeutung. Eine ausreichende Stichprobengröße ist zwingend erforderlich, um repräsentative Aussagen bzw. Rückschlüsse, bezogen auf die jeweilige Population einer Erhebung tätigen zu können. Die moderne Statistik stellt zur Ermittlung der benötigten Stichprobengröße entsprechende Ermittlungsverfahren zur Verfügung.³⁴ Die Mindeststichprobengröße wurde unter Berücksichtigung der folgenden Parameter berechnet:³⁵

- Konfidenzlevel: 90%
- Fehlbereich: 6%
- Verteilung der Antworten: 50%

³⁴ Vgl. THEUERMANN (2006), S. 327.

³⁵ Vgl. RÖSSLER/UNGERER (2011), S. 118 ff.

Somit umfasst die Mindeststichprobengröße 136 Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen (Auswahlstichprobe bzw. Bruttostichprobe³⁶). Diese basiert auf einer Stichprobengröße von 480 Untersuchungsobjekten. Unter Berücksichtigung von qualitätsneutralen Ausfällen errechnet sich bei einer Stichprobe von 140 Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen ein maximaler Stichprobenfehler von 5,86% für diese empirische Erhebung.

Da es sich um einen geringen maximalen Stichprobenfehler handelt, kann von der Repräsentativität der ausgewählten Stichprobe ausgegangen werden.³⁷

Die Identifikation der Personen bzw. Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen innerhalb der ausgewählten Unternehmen, welche stellvertretend für die jeweilige Unternehmung angesprochen werden, ist ausschlaggebend für das Ergebnis der empirischen Erhebung. In der vorliegenden Studie werden die Geschäftsführung bzw. die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Controllingbereich als Ansprechpersonen ausgewählt. Für den Untersuchungszweck erscheint dies als praktikabel, da dieser Personenkreis Zugang zu den notwendigen Informationen bzw. das notwendige Wissen hat und sich mit den Problembereichen und Fragestellungen zum Thema Controlling und Digitalisierung in den Unternehmen befasst.

Die Exploration erstreckt sich über den Zeitraum von Mitte November bis Mitte Dezember 2016. Der Versandt des Fragebogens – an die zuvor ermittelte Stichprobe – erfolgt nach Kontaktaufnahme mit den AnsprechpartnerInnen in den Unternehmen.

Der Erhebungsbogen beschäftigt sich mit dem Thema „Controlling im Digitalisierungszeitalter“, mit dem Ziel, Erkenntnisse über die Entwicklung des Controllings mit der fortlaufenden Digitalisierung zu erhalten.

Der Erhebungsbogen gliedert sich in vier Teilbereiche: Aktuelle Situation, Controlling und Digitalisierung, Kompetenzanforderungen im Controlling und Statistische Angaben.

Insgesamt umfasst der Fragebogen 21 Fragen zur Untersuchung an sich und 5 statistische Angaben zum Unternehmen. Die Fragen werden sowohl als offene, als auch geschlossene Fragestellung formuliert. Bei ausgewählten Fragen sind Mehrfachnennungen möglich.

³⁶ Die Ausgangsstichprobe wird als Bruttostichprobe bezeichnet. Diese enthält alle für die Erhebung in Frage kommenden Personen, auch solche, die beispielsweise aufgrund von Krankheit oder Nichterreichbarkeit, nicht befragt werden können.

³⁷ Vgl. THEUERMANN/FORSTINGER (2014), S. 13.

4. Statistik

Die Erhebung der Daten erfolgt mittels einer strukturierten und standardisierten Befragung. 54 Untersuchungsobjekte haben diesen Fragebogen online und 9 Untersuchungsobjekte haben den Fragebogen in Papierform beantwortet.

An der vorliegenden Studie beteiligten sich 63 Unternehmen der Zufallsstichprobe. Nachfolgende Ergebnisse beruhen auf den Daten der 63 beantworteten Fragebögen. Während bzw. nach der Datenerhebung erfolgte eine laufende Rücklaufkontrolle. Dies ergab eine Nettorücklaufquote von 45%.

Abschließend erfolgte eine Validierung der Stichprobe unter Berücksichtigung der erzielten Rücklaufquote, um die Anforderungen an die Repräsentativität der Erhebung sicherzustellen.

Charakterisierung der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen

Im Rahmen der Untersuchung werden Controller/Controllerinnen und Geschäftsführer/Geschäftsführerinnen der genannten Zielgruppe angesprochen. Es soll die aktuelle Situation im Controlling und der Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling abgefragt werden. Die Ergebnisse dieser Erhebung soll Aussagen über den aktuellen Stand des Controllings sowie über die Veränderung des Anforderungsprofils für zukünftige Controller/Controllerinnen durch die Digitalisierung erlauben.

Die für diese Arbeit durchgeführte Charakterisierung der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen umfasst die Parameter Unternehmensgröße (Umsatzverteilung und Mitarbeiterzahl), Branche und Branchentyp.³⁸

Sowohl Umsatz als auch die Mitarbeiterzahl stellen für die vorliegende Studie ein wesentliches Charakterisierungskriterium dar, da diese beiden Parameter bereits bei der Bestimmung der Grundgesamtheit, den Top 500 Unternehmen des Trend-Magazins, Eingang finden.

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Charakterisierung der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen anhand der MitarbeiterInnenzahl und des Umsatzes auf.

³⁸ Vgl. THEUERMANN (2006), S. 339.

MitarbeiterInnenverteilung bei den StudienteilnehmerInnen		
50 bis 100 MitarbeiterInnen	5	9%
101 bis 200 MitarbeiterInnen	4	8%
201 bis 300 MitarbeiterInnen	5	9%
301 bis 400 MitarbeiterInnen	1	2%
401 bis 500 MitarbeiterInnen	4	8%
501 bis 1.000 MitarbeiterInnen	11	21%
1.001 bis 2.000 MitarbeiterInnen	10	19%
2.001 bis 5.000 MitarbeiterInnen	7	13%
>5.000 MitarbeiterInnen	6	11%
	53	100%

MitarbeiterInnenverteilung

Wie aus der Tabelle ersichtlich, beschäftigt der überwiegende Teil der befragten Unternehmen bis zu 500 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen (ca. 36%). 21% beschäftigen zwischen 501 und 1000 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, 19% beschäftigen zwischen 1001 und 2000 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und 13% zwischen 2001 und 5000 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. 11% der befragten Unternehmen beschäftigen mehr als 5000 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen.

Umsatzverteilung bei den StudienteilnehmerInnen		
10.000 bis 50.000 TEUR	1	2%
>50.000 bis 100.000 TEUR	3	7%
>100.000 bis 150.000 TEUR	5	11%
>150.000 bis 250.000 TEUR	12	27%
>250.000 bis 500.000 TEUR	10	23%
>500.000 Umsatz	13	30%
	44	100%

Umsatzverteilung der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen in TEUR

Hinsichtlich Umsatzverteilung erkennt man, dass knapp ein Drittel (30%) der Unternehmen im Geschäftsjahr 2015 mehr als € 500 Mio. Umsatz erwirtschaften konnten. 23% der Unternehmen erzielten einen Umsatz zwischen € 250 Mio. und € 500 Mio., 27% einen Umsatz von € 150 Mio. bis € 250 Mio. und 11% einen Umsatz von € 100 Mio. bis € 150 Mio. 9% erzielten einen Umsatz von weniger als € 100 Mio.

Rechtsform		
GmbH	18	33%
AG	30	56%
Rest	6	11%
	54	100%

Einteilung der befragten Unternehmen nach Rechtsform

Durch die Analyse der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen hinsichtlich der Rechtsform ist erkennbar, dass der überwiegende Teil (ca. 56%) der befragten Unternehmen in Form einer Aktiengesellschaft am Markt auftreten. 33% der befragten Unternehmen haben als Rechtsform die Gesellschaft mit beschränkter Haftung gewählt. Die verbleibenden 11% verteilen sich auf die Rechtsformen der Genossenschaft, der Kommanditgesellschaft und verschiedene Kombinationen der Rechtsformen.

Branchenverteilung		
Automobile und Automotive	7	11%
Konsumgüter	6	10%
Bauindustrie und Immobilien	8	13%
Rohstoffe und Energieversorgung	8	13%
Maschinen/Anlagenbau und Industrie	12	19%
Elektronik und IT	7	11%
Chemie und Pharma	5	8%
Logistik/Transport und Infrastruktur	5	8%
Handel & Großhandel	5	8%
	63	100%

Branchenverteilung der befragten Unternehmen

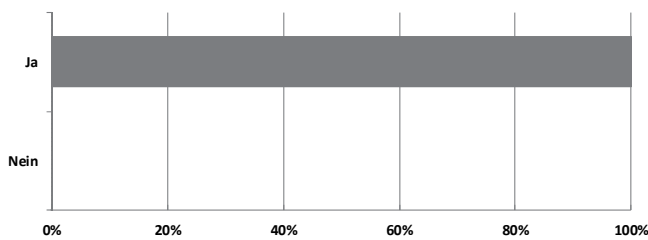
Die befragten Unternehmen sind in neun grundlegende Branchen geclustert. Der überwiegende Anteil der Unternehmen ist in der Branche Maschinen/Anlagenbau und Industrie tätig (ca. 19%). Jeweils ca. 13% der befragten Unternehmen stammen aus der Branche Bauindustrie, Immobilien sowie Rohstoffe und Energieversorgung. 11% der Befragten sind in der Branche Automobile und Automotive und 10% im Bereich Konsumgüter tätig. Jeweils ca. 8% stammen aus den Branchen Chemie und Pharma, Logistik/Transport und Infrastruktur sowie Handel & Großhandel. Die dargestellte Branchenstruktur ergibt sich aus den Rücklaufquoten der einzelnen Branchen.

Der Untersuchung liegt eine ausgewogene Branchenverteilung zugrunde, weshalb auch branchenübergreifende Rückschlüsse und Interpretationen möglich sind.

Aktuelle Situation im Controlling

Der Abschnitt befasst sich mit der aktuellen Situation im Controlling der befragten Unternehmen. Es wird u.a. auf den Reifegrad und die Bedeutung des Controllings der Unternehmen, sowie auf die Mindestausbildung und notwendigen Kompetenzen und Kernaufgaben eines Controllers/einer Controllerin eingegangen.

F1: Existiert bei Ihnen im Unternehmen eine eigene Controllingabteilung?

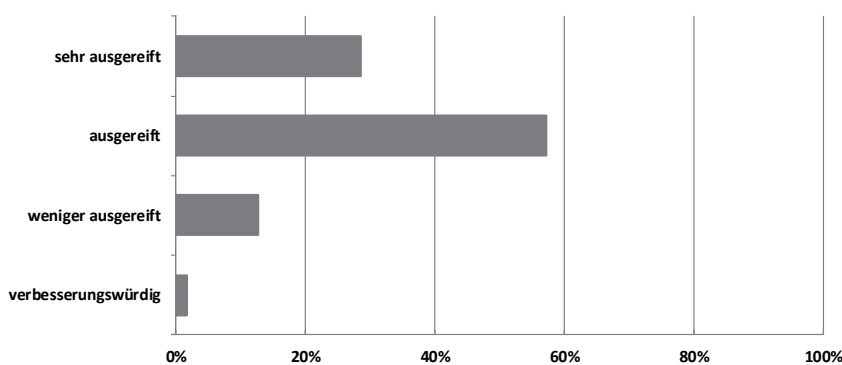


n = 63; \bar{x} = 1; s = 1

Unternehmen mit Controllingabteilung

Alle StudienteilnehmerInnen verfügen über eine Controllingabteilung in ihrem Unternehmen. Dies bekräftigt die vorherrschende Meinung, dass Controller/Controllerinnen aus großen Unternehmen nicht mehr wegzudenken sind.³⁹

F2: Wie beurteilen Sie den aktuellen Reifegrad im Controlling in Ihrer Unternehmung?



n = 63; \bar{x} = 1,87; s = 0,68

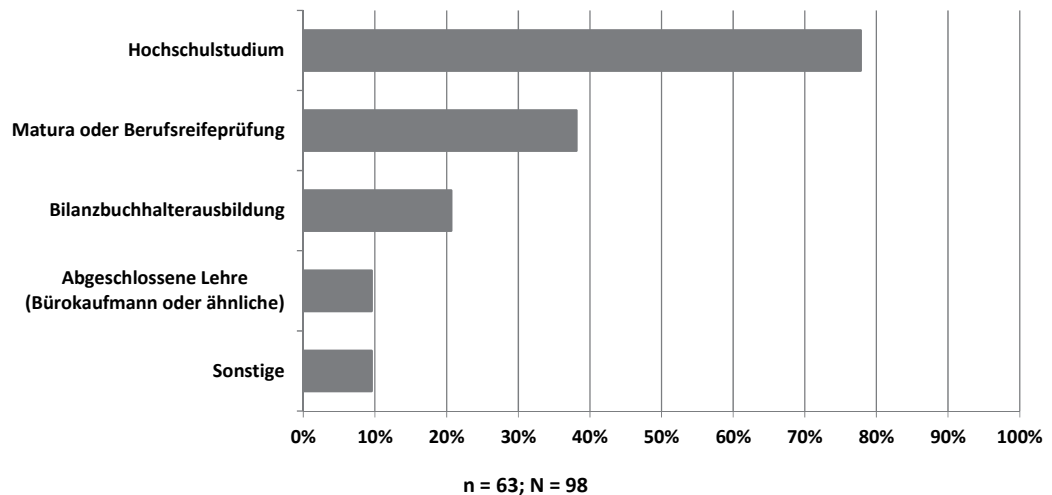
Reifegrad der Controllingabteilung

Der überwiegende Teil der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen sieht die Controllingabteilung als ausgereift. Rund ein Viertel der befragten Unternehmen

³⁹ Vgl. CIMIROVIC/FELDBAUER-DURSTMÜLLER/HIEBL (2012), S. 10.

beurteilen ihre Controllingabteilung als sehr ausgereift. Nur ein geringer Prozentsatz empfindet die Controllingabteilung als wenig ausgereift oder verbesserungswürdig.

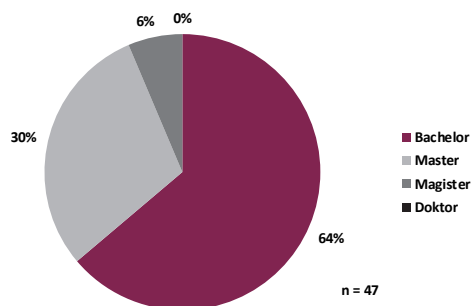
F3a: Welche Mindestausbildung sollte ein Controller/eine Controllerin Ihrer Meinung nach mitbringen? (Mehrfachnennungen möglich)



Mindestausbildung eines Controllers/einer Controllerin

Zur Frage der Mindestausbildung zeigt sich ein klares Bild, denn mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen geben an, dass ein abgeschlossenes Hochschulstudium als Mindestvoraussetzung erforderlich ist. Für rund 38% der Befragten sind die Matura oder die Berufsreifeprüfung als Mindestausbildung ausreichend. Mit abgeschlossener Bilanzbuchhalterprüfung sind rund 20% der Unternehmen bereit, die Position des Controllers/der Controllerin zu besetzen. Bei einer abgeschlossenen Lehre im kaufmännischen Bereich oder sonstigen Ausbildungen stehen die Chancen bei rund 9% die Position des Controllers/der Controllerin zu erlangen. Die Kategorie „Sonstige“ wählen 6 Unternehmen. Unter anderem werden HAK-Matura, Controlling-Lehrgang, Seminare sowie langjährige Unternehmenserfahrung bei keinem Hochschulabschluss angeführt.

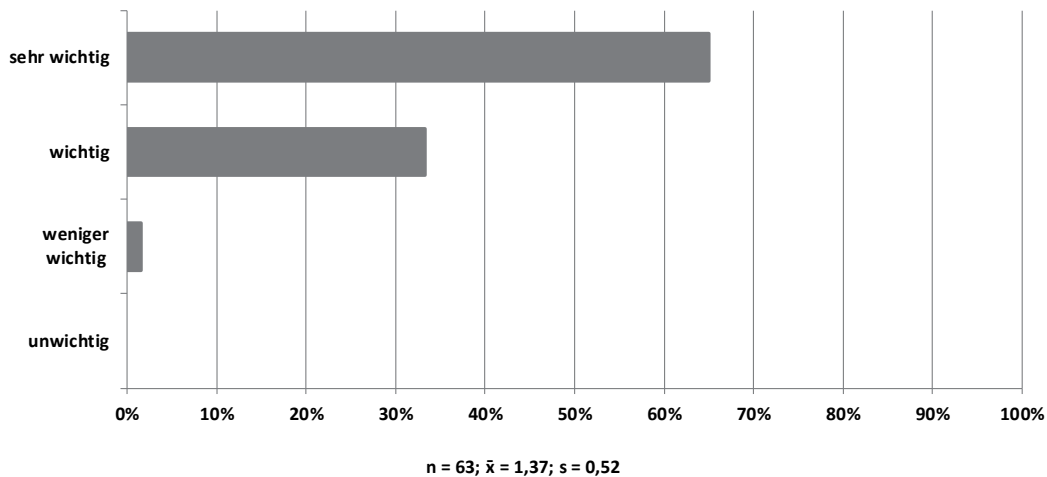
F3b: Hochschulstudium, wenn ja Bachelor, Master, Magister oder Doktorat?



Akademische Mindestausbildung eines Controllers/einer Controllerin

Für rund zwei Drittel der befragten Unternehmen ist ein abgeschlossenes Bachelorstudium als akademische Mindestausbildung ausreichend. Das übrige Drittel bevorzugt einen Masterabschluss bzw. ein abgeschlossenes Magisterstudium. Ein Doktorat ist nach Meinung der befragten Unternehmen für die Position eines Controllers/einer Controllerin nicht erforderlich.

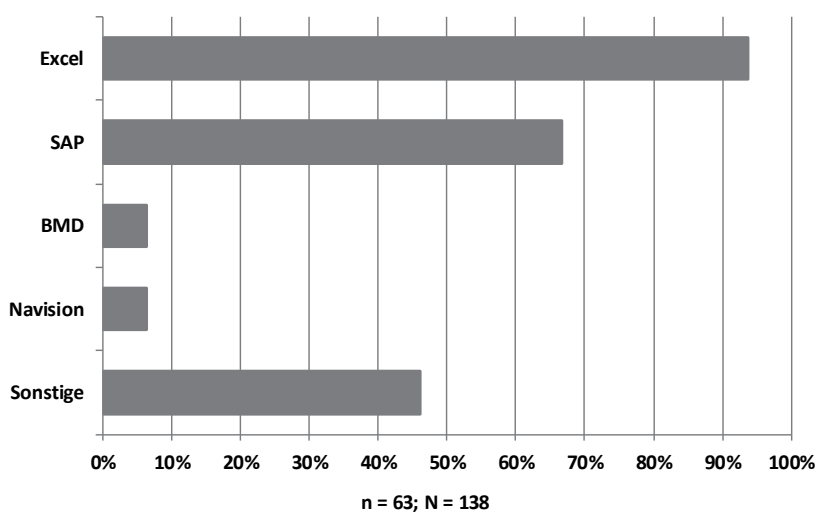
F4: Wie wichtig ist die praktische Erfahrung für das Controlling?



Praktische Erfahrung eines Controllers/einer Controllerin

Für annähernd alle befragten Unternehmen ist die praktische Erfahrung wesentlich für die Funktion des Controllers/der Controllerin. Rund zwei Drittel der StudienteilnehmerInnen sehen Erfahrung als sehr wichtig an. Ein Drittel immer noch als wichtig. Nur ein Unternehmen beurteilt diese Frage mit weniger wichtig.

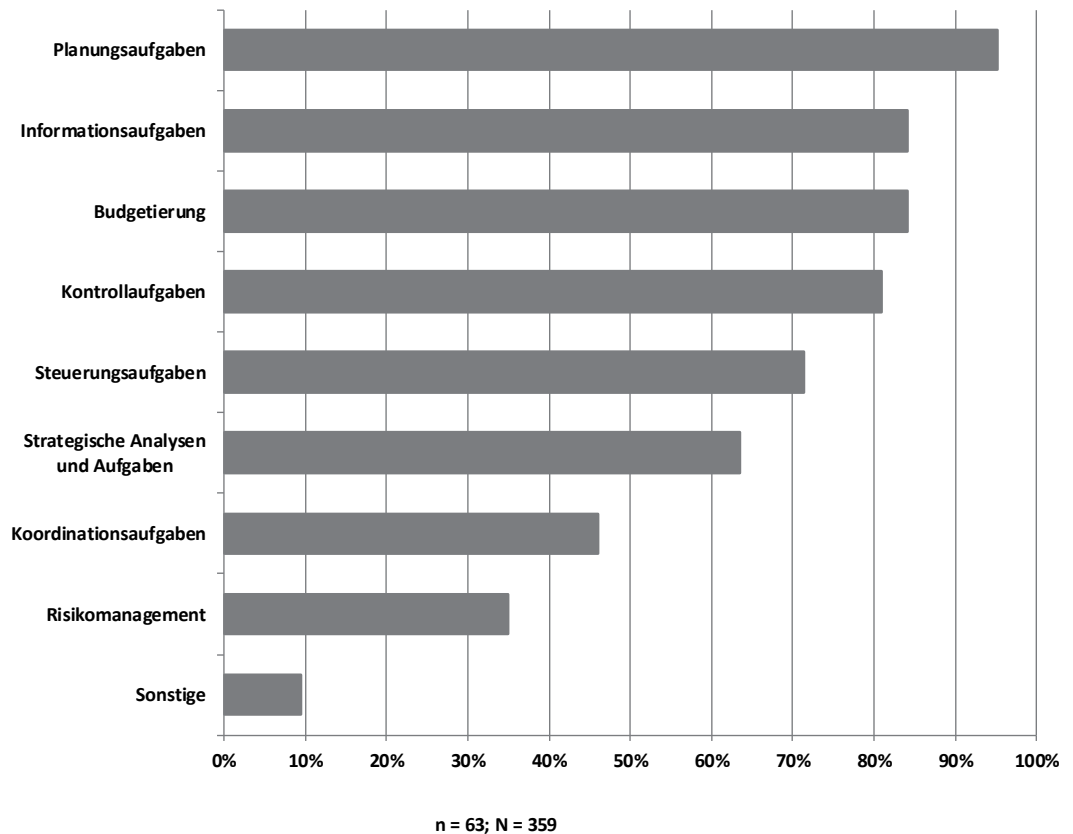
F5: Mit welchen EDV-Programmen/Softwarelösungen arbeiten Sie im Controlling? (Mehrfachnennungen möglich)



Verwendete EDV-Programme in Controllingabteilungen

Zu den beiden, für die befragten Unternehmen, wichtigsten EDV-Programmen bzw. Softwarelösungen zählen die Tabellenkalkulation Microsoft Excel und das ERP System SAP. Rund 46% der Befragten geben an, eine andere Softwarelösung zu nutzen. Dazu zählen u.a. Oracle, Access, konzerneigene Programme und diverse Datenbanklösungen.

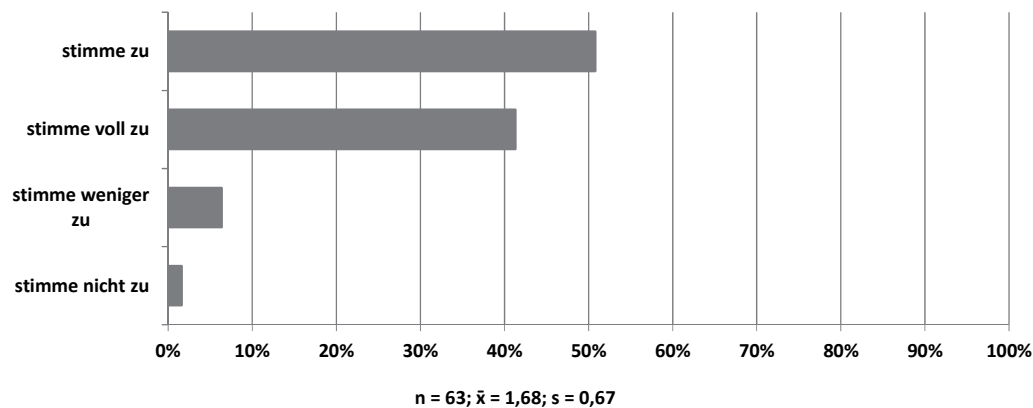
F6: Was sind die Kernaufgaben Ihres Controllings? (Mehrfachnennungen möglich)



Kernaufgaben eines Controllers/einer Controllerin

Der Controller/die Controllerin hat im Unternehmen eine Vielzahl an Aufgaben zu erledigen. Dies spiegelt sich auch im Ergebnis der Studie wider. Zu den wichtigsten Kernaufgaben im Controlling – mit einer Nennung von über 80% – zählen unter anderem Planungsaufgaben, Informationsbeschaffung, Budgetierung und Kontrollaufgaben. Ebenfalls hohe Bedeutung haben Steuerungsaufgaben sowie Ausarbeitungen von strategischen Analysen. Weniger als 50% der befragten Unternehmen sehen Koordinationsaufgaben und Risikomanagement im Verantwortungsbereich des Controllings. Weitere Nennungen sind Aufgaben wie Monatsabschluss, Forecasts, Konsolidierung und das Mitwirken bei der Entwicklung von Controlling-Systemen.

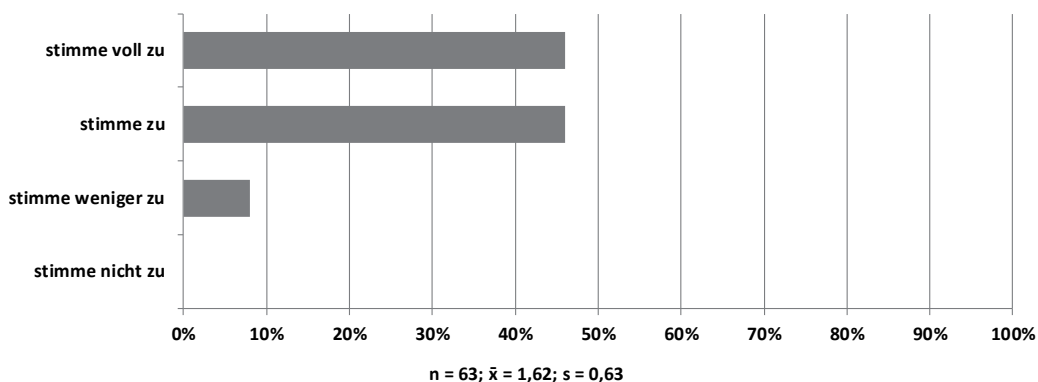
F7: Controlling hat einen wesentlichen Einfluss auf die Konkurrenzfähigkeit unseres Unternehmens.



Einfluss des Controllings auf die Konkurrenzfähigkeit

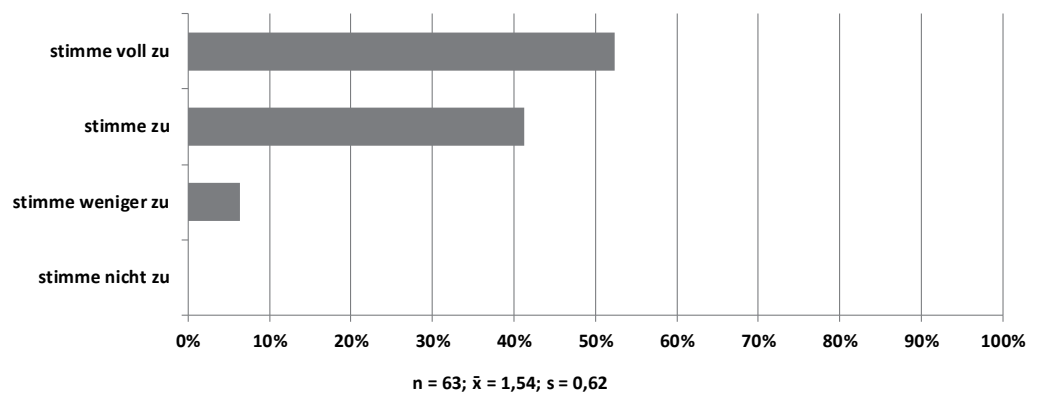
Über die Frage des Einflusses des Controllings auf die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens geben rund 41% der StudienteilnehmerInnen an, dass sie dieser Meinung voll zustimmen. Über 50% stimmen zu, dass das Controlling an der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens beteiligt ist. Nur ein kleiner Prozentsatz ist der Meinung, dass das Controlling nur wenig oder keinen Einfluss auf die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens hat.

F8: Controlling versteht sich als Business Partner.



Controlling als Business Partner

Die Befragten stimmen zu jeweils 46% voll zu bzw. zu, dass der Controller/die Controllerin dem Unternehmen auch als Business Partner zur Verfügung steht. Lediglich 5 der 63 Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen stimmen dem weniger zu.

F9: Die Bedeutung des strategischen Controllings nimmt zu.**Bedeutung des strategischen Controllings**

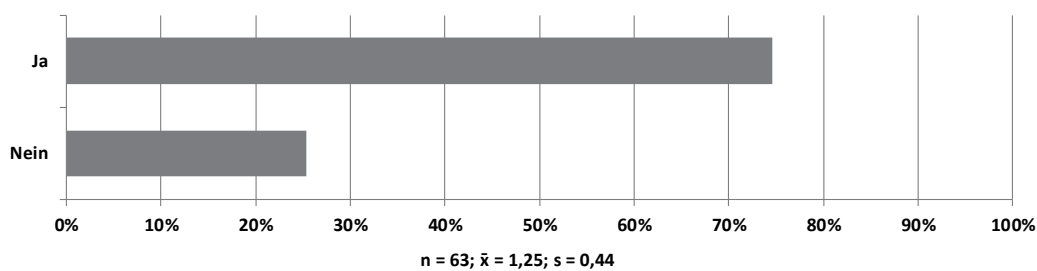
Über 50% der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen stimmen voll zu, dass die Bedeutung des strategischen Controllings zunimmt. 41% der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen stimmen dieser Meinung zu. Nur 6% der befragten Unternehmen stimmt der Aussage, dass die Bedeutung des strategischen Controllings zunimmt, weniger zu.

Controlling und Digitalisierung

In diesem Themenbereich der Befragung wird untersucht, ob sich das befragte Unternehmen bereits mit dem Zeitalter der Digitalisierung konfrontiert fühlt. Es wird erhoben, welche Maßnahmen in diesem Zusammenhang gesetzt werden und welche Unternehmensbereichen – nach Meinung der Befragten – am stärksten von der Digitalisierung beeinflusst werden. Darüber hinaus wird analysiert, welche Vorteile durch die Digitalisierung wahrgenommen werden und auf welche neuen Aufgaben sich der Controller/die Controllerin vorbereiten muss.

Zunächst wird festgestellt, ob die befragten Unternehmen bereits Veränderungen durch die Digitalisierung wahrnehmen.

F10: Nehmen Sie bereits Veränderungen durch die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen wahr?



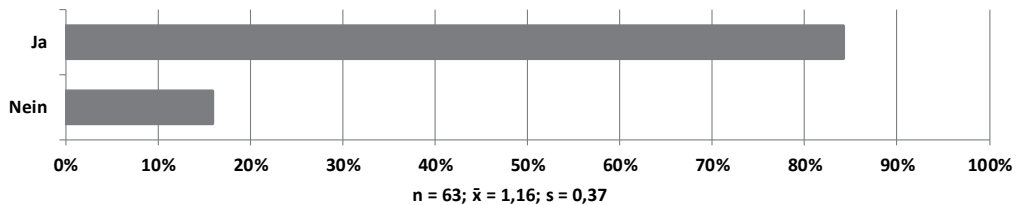
Veränderung in der Digitalisierung

Es zeigt sich, dass rund 75% der befragten Unternehmen bereits mit der Digitalisierung in Berührung kommen.

Des Weiteren wird den Befragten die Möglichkeit gegeben, die Art der Veränderung anzugeben. Die Analyse dieser offenen Frage hat ergeben, dass vor allem das Wort „Big Data“ im Vordergrund steht. Controller/Controllerinnen werden mit zunehmenden Informations- und Datenmengen überflutet. Es wird des Öfteren bemerkt, dass Daten teilweise nur mehr digital zur Verfügung stehen (Stichwort „papierloses Büro“), und damit weniger Ausdrucke vorhanden sind. Außerdem wird erwähnt, dass neue Systeme und Tools verwendet werden. Diese sollen die Automatisierung der Datenverarbeitung und Datenverwaltung im Unternehmen steigern.

Aufgrund der Tatsache, dass die Digitalisierung immer weiter verbreitet ist, setzen Unternehmen Maßnahmen, um mit der zunehmenden Informations- und Datenmenge effizient arbeiten zu können.

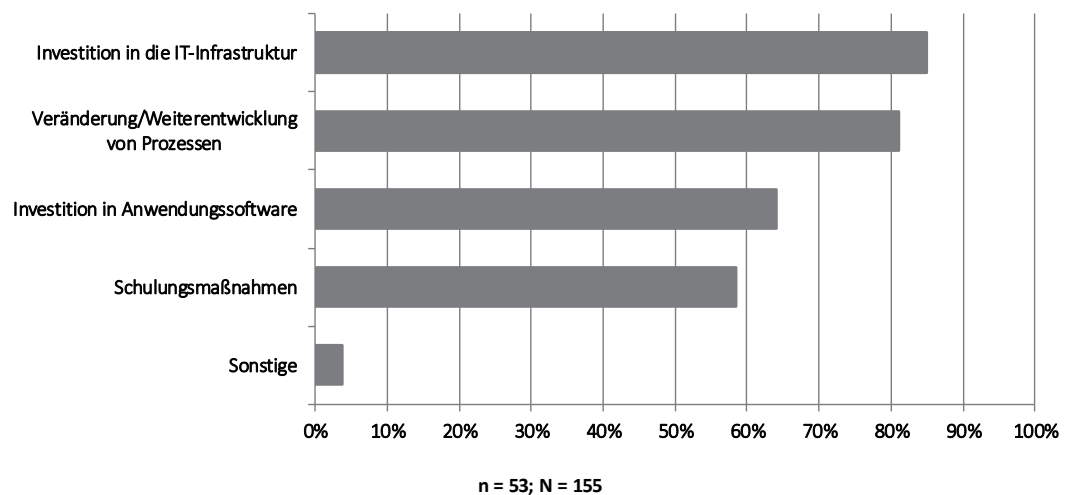
F11a: Setzt Ihr Unternehmen bereits Maßnahmen um sich auf die Digitalisierung vorzubereiten?



Vorbereitungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Digitalisierung

Ca. 84% befragten Unternehmen setzen sich mit der Thematik bereits auseinander und führen Maßnahmen ein, um dem Fortschritt der Digitalisierung gerecht zu werden. Lediglich 16% der befragten Unternehmen setzen noch keine Maßnahmen hinsichtlich Digitalisierung um.

F11b: Welche Maßnahmen setzt Ihr Unternehmen um sich auf die Digitalisierung vorzubereiten? (Mehrfachnennungen möglich)



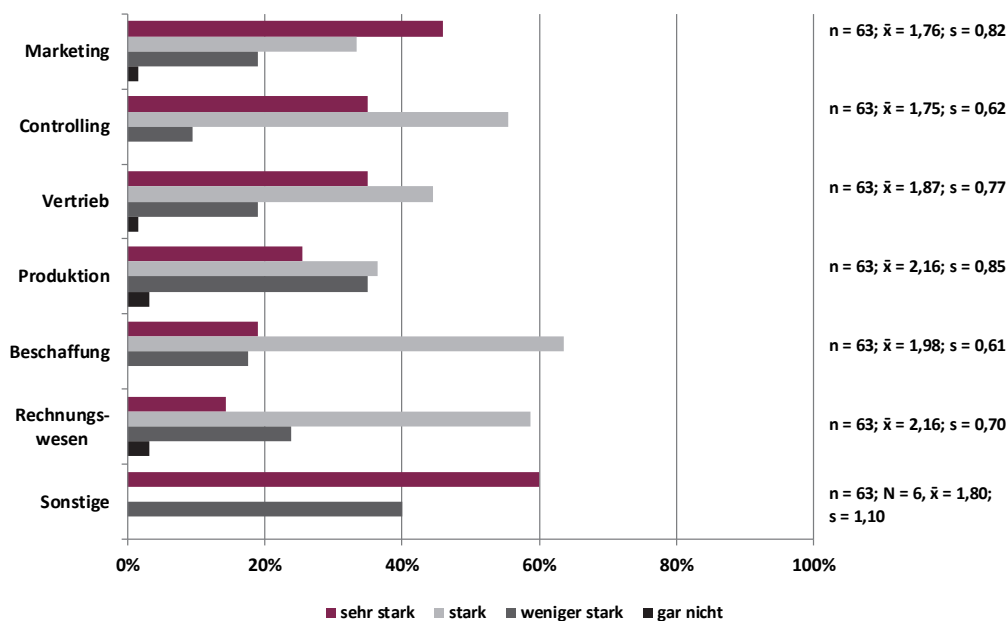
Vorbereitungsmaßnahmen für die zunehmende Digitalisierung

Um sich auf das Zeitalter der Digitalisierung vorzubereiten werden vor allem IT-Infrastrukturen ausgeweitet und Prozesse weiterentwickelt. Wie aus obiger Grafik ersichtlich, investieren ca. 85% der befragten Unternehmen in die IT-Infrastruktur. Rund 81% der Unternehmen nehmen Veränderungen und Weiterentwicklungen der

unternehmensinternen Prozesse vor. Etwa 64% der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen investieren in Softwareanwendungen, um die betriebsinterne Software auf den neuesten Stand zu bringen bzw. zu halten. Ca. 58% der befragten Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen Schulungen an, um sicher zu stellen, dass diese den Veränderungen, welche sich aufgrund der Digitalisierung ergeben, gewachsen sind. Zu Position „Sonstige“ wird angegeben, dass IoT-Geschäftsmodelle⁴⁰ angewendet werden, organisatorische Änderungen in der Managementstruktur und Neuausrichtungen zum Markt vorgenommen werden.

In Hinblick auf die bereits vorgenommenen Maßnahmen wird analysiert, welche Unternehmensbereiche von der Digitalisierung am stärksten betroffen sind.

F12: Welche Unternehmensbereiche wird die Digitalisierung Ihrer Meinung nach am stärksten beeinflussen?



Beeinflussung der Digitalisierung auf Unternehmensbereiche

Laut Einschätzung der StudienteilnehmerInnen werden die Unternehmensbereiche Marketing (46%), Controlling und Vertrieb (jeweils 35%) sehr stark von der Digitalisierung beeinflusst. Starke Beeinflussung erfahren Beschaffung (63%), Rechnungswesen (59%) und Controlling (56%).

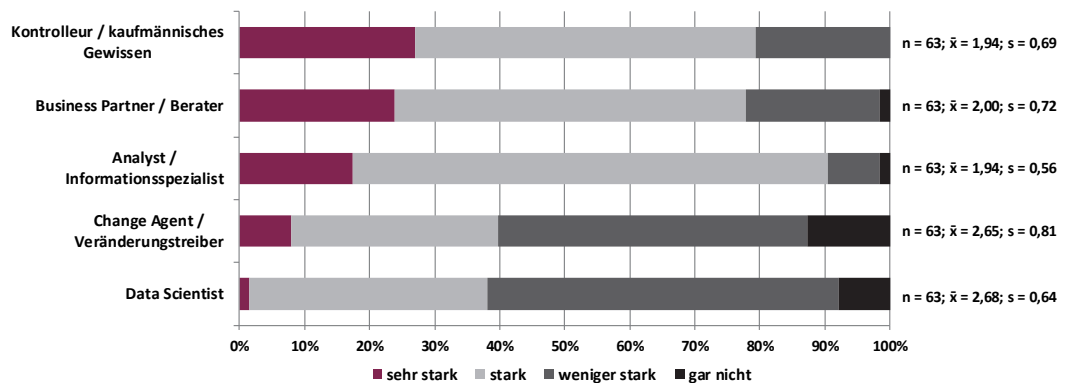
⁴⁰ Internet of Things-Geschäftsmodelle

Im Produktionsbereich gehen etwa 62% von einer sehr starken bzw. starken Beeinflussung aus. Der Rest ist weniger davon überzeugt, dass die Digitalisierung in der Produktion Einzug halten wird.

Unter „Sonstige“ geben 4 der befragten Unternehmen an, dass die Digitalisierung einen sehr starken Einfluss auf weitere Unternehmensbereiche hat. Angeführt werden Logistik, Prozessmanagement, Entwicklung bzw. R&D. 2 der StudienteilnehmerInnen bewerten den Einfluss auf andere Unternehmensbereiche mit „weniger stark“, ohne konkrete Bereiche zu nennen.

Nicht nur Unternehmen, sondern auch die Controller/Controllerinnen selbst sind vom Digitalisierungszeitalter betroffen. Neue Eigenschaften, Kenntnisse und Fähigkeiten werden von einem Controller/einer Controllerin erwartet. Deshalb wird bei der Erhebung das Rollenbild des Controllers/der Controllerin analysiert. Die Unternehmen werden befragt, wie stark sich Controller/Controllerinnen mit dem vorgegebenen Rollenbildern aktuell wie auch in Zukunft identifizieren.

F13a: Welches der untenstehenden Rollenbilder entspricht am ehesten dem eines Controllers/einer Controllerin aus aktueller Sicht?

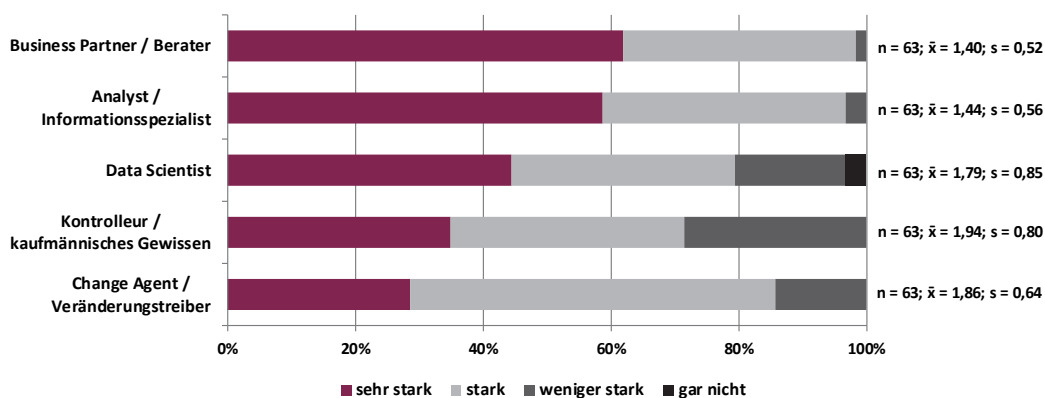


Rollenbild des Controllers/der Controllerin aktuell

Aktuell sehen die befragten Unternehmen ControllerInnen vor allem als Informationsspezialisten/Informationsspezialistinnen mit kaufmännischem Gewissen. 90% der Befragten stimmen dem Rollenbild des Informationsspezialisten/der Informationsspezialistin sehr stark bzw. stark zu. 79% der StudienteilnehmerInnen befinden, dass die Rolle des Kontrollleurs/kaufmännischen Gewissens der aktuellen Situation entspricht. ControllerInnen als Business Partner wird von 24% mit sehr stark und 54% mit stark bewertet. 22% sind der Meinung, dass der Business Partner weniger bzw.

gar nicht der Rolle des Controllers/der Controllerin entspricht. Etwa 21% der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass der Kontrolleur weniger dem Rollenbild des Controllers/der Controllerin entspricht. Der Veränderungstreiber/die Veränderungstreiberin und der Data Scientist werden aktuell von mehr als der Hälfte als weniger stark bzw. gar nicht als Rollenbilder des Controllings gesehen.

F13b: Welches der untenstehenden Rollenbilder entspricht am ehesten dem zukünftigen Rollenbild aufgrund der zunehmenden Digitalisierung?



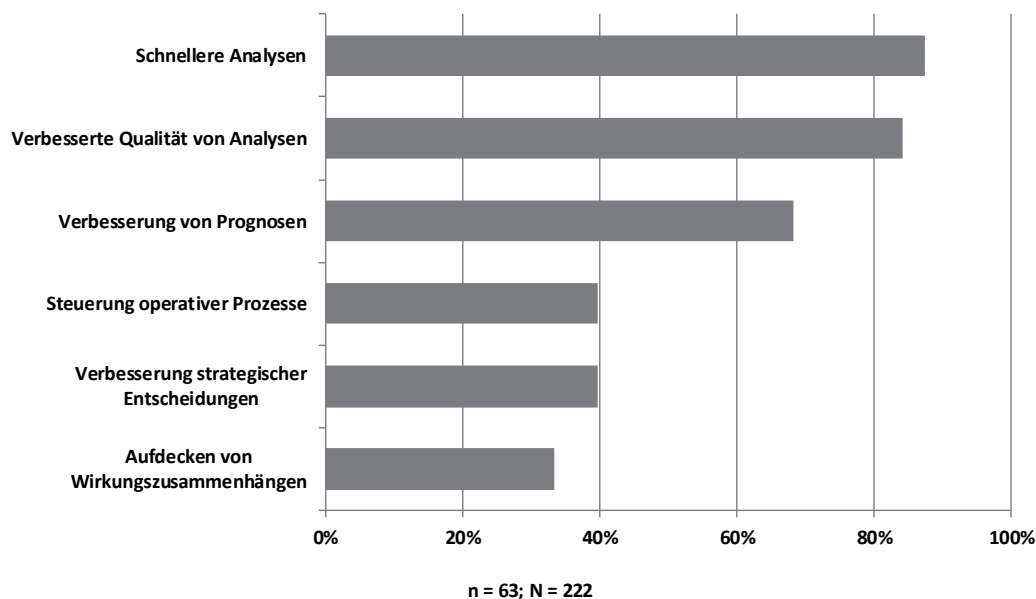
Rollenbild des Controllers/der Controllerin zukünftig

Das Rollenverständnis wird zukünftig vom Business Partnering sehr stark bzw. stark geprägt sein. Dies bestätigen 98% der befragten Unternehmen, 62% mit sehr stark. Nur ein Unternehmen ist der Ansicht, dass der/die ControllerIn als Business Partner weniger stark dem Rollenbild entspricht. Die Rolle als AnalystIn/InformationsspezialistIn ist in Zukunft für ca. 97% der Teilnehmer/Teilnehmerinnen von sehr starker bzw. starker Bedeutung.

Bei der Befragung des zukünftigen Rollenbildes des Controllers/der Controllerin hat sich die Meinung zum Data Scientist erheblich geändert. Hier stimmen bereits ca. 44% der teilnehmenden Personen sehr stark und etwa 35% stark zu, den Controller/die Controllerin mit der Rolle „Data Scientist“ identifizieren zu können. Auch die Rolle des Veränderungstreibers/der Veränderungstreiberin wird von ca. 86% sehr stark bzw. stark angesehen. Das kaufmännische Gewissen wird auch in Hinkunft von Bedeutung sein.

Durch das Zeitalter der Digitalisierung werden nicht nur Veränderungen wahrgenommen, sondern auch die Vorteile, welche im Bereich Controlling durch die Digitalisierung genutzt werden können.

F14: Worin liegt Ihrer Meinung nach der größte Nutzen für das Controlling aufgrund der Entwicklung im Bereich Digitalisierung? (Mehrfachnennungen möglich)



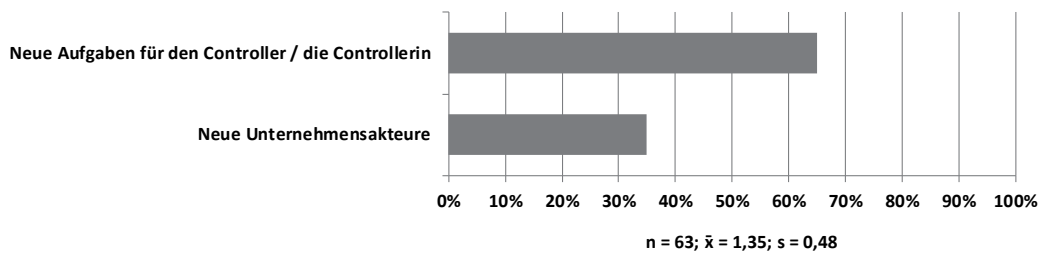
Nutzen der Digitalisierung für das Controlling

Ca. 87% der StudienteilnehmerInnen sind der Meinung, dass durch den Fortschritt in der Digitalisierung schnellere Analysen möglich sind und trotzdem die Qualität der Analysen gesteigert werden kann, wie etwa 84% der Befragten angeben. Des Weiteren sind ca. 68% der Meinung, dass Prognosen im Unternehmen verbessert durchgeführt werden können. Eine Verbesserung in strategischen Entscheidungen und bei der Steuerung von operativen Prozessen wird von ca. 40% wahrgenommen. Für ein Drittel der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen ist der Vorteil der Digitalisierung das Aufdecken von Wirkungszusammenhängen.

Wie bereits erwähnt, ist mit der Digitalisierung das Schlagwort „Big Data“ verbunden. Das Thema Big Data führt laut dem Dream Car-Bericht der Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein 2014 zu neuen Aufgabenprofilen: den Business Analyst und den Data Scientist. Der Business Analyst ist der zentrale Projektmanager für die Implementierung von Big-Data-Lösungen und der Data Scientist ist für die technische Umsetzung der Big-Data-Anwendungen zuständig.⁴¹ Bei der Befragung wird erhoben, ob diese Aufgaben als neue Aufgaben des Controllers/der Controllerin gesehen werden, oder ob dafür neue Unternehmensakteure entstehen sollen.

⁴¹ Vgl. IDEENWERKSTATT IM ICV (2014), S. 32 f.

F15: Durch die Digitalisierung ergeben sich neue Aufgabenprofile im Controlling: Data Scientist und Business Analyst. Sind dies nur neue Aufgaben oder entstehen auch neue Unternehmensakteure?

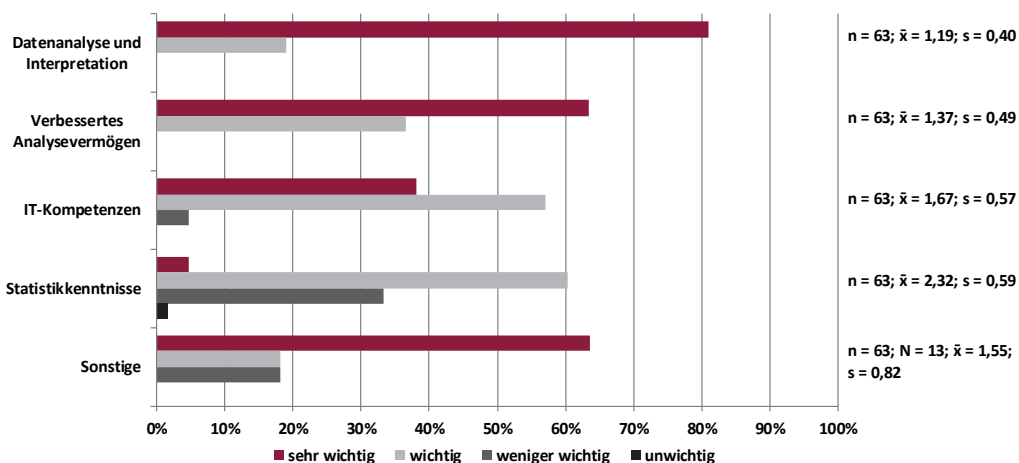


Data Scientist und Business Analyst

Von den Teilnehmern/Teilnehmerinnen sind etwa 65% der Meinung, dass diese Aufgaben vom Controller/von der Controllerin zu übernehmen sind. Der Rest (etwa 35%) findet, dass neue Akteure im Unternehmen entstehen sollen.

Durch die Digitalisierung müssen nicht nur neue Aufgaben erledigt werden, sondern auch die Kenntnisse und Fähigkeiten eines Controllers/einer Controllerin gewinnen an Bedeutung und sollen somit verbessert werden. Diesbezüglich wird erhoben, welche Bedeutung folgende Kenntnisse und Fähigkeiten für die StudienteilnehmerInnen haben.

F16: Welche Kenntnisse und Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach für einen Controller/eine Controllerin wichtig?



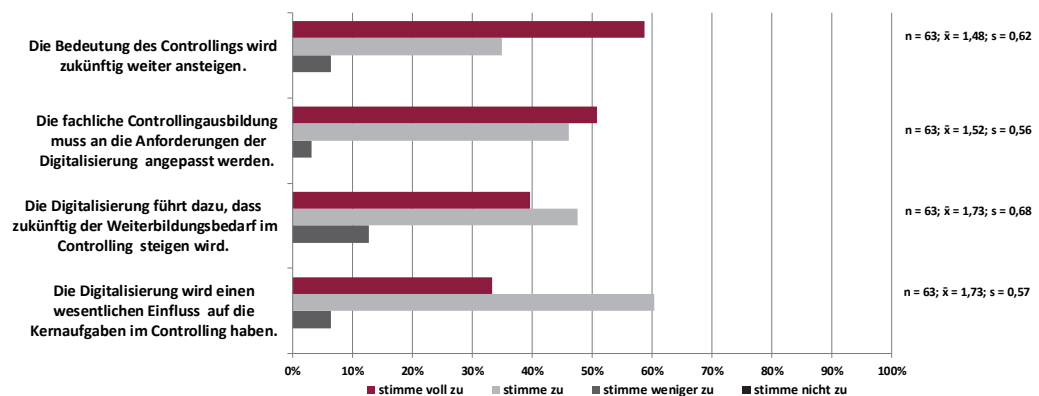
Kenntnisse und Fähigkeiten eines Controllers/einer Controllerin

Es ist klar erkennbar, dass die Analyse und Interpretation von Daten für die befragten Unternehmen eine der wichtigsten Kenntnisse darstellt. Für 81% der StudienteilnehmerInnen ist diese Fähigkeit sehr wichtig, die restlichen bewerten diese Fähigkeit mit wichtig. Im Zusammenhang mit der Dateninterpretation muss ein

verbessertes Analysevermögen aufgebaut werden. Diese Kenntnis ist für 63% sehr wichtig und für 37% wichtig. Des Weiteren ist es für die befragten Unternehmen von Bedeutung eine gewisse Vertrautheit mit dem IT-Bereich aufzuweisen, wie 38% der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen mit sehr wichtig zustimmen. 57% der Befragten empfinden Kompetenzen im IT-Bereich als wichtig. Nur 5% halten die IT-Kompetenz für weniger wichtig. Die Statistikenkenntnisse sind für fast zwei Drittel der befragten Unternehmen als sehr wichtig bzw. wichtig anzusehen. 13 TeilnehmerInnen geben unter „Sonstige“ zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten für den Beruf des Controllers/der Controllerin an. Als sehr wichtig wird soziale Kompetenz von 3 der 13 Unternehmen angeführt. Des Weiteren werden von 2 Unternehmen kaufmännische Fachkenntnisse (u.a. Buchhaltungs- und Bilanzierungskennnisse, allg. betriebswirtschaftliches Verständnis) als sehr wichtig beurteilt. Hausverstand, Verständnis der operativen Prozesse im Unternehmen bzw. der Zusammenhänge und Abhängigkeiten sowie die Betrachtung der unterschiedlichen Unternehmensbereiche mit Zielen und Maßnahmen als Gesamtbild sind für die einzelnen Unternehmen sehr wichtig. Theorie und Praxis zu vereinbaren sowie Prozesskenntnis wird jeweils einmal mit „wichtig“ angeführt. 2 Unternehmen beurteilen die Kategorie sonstige Kenntnisse und Fähigkeiten eines Controllers/einer Controllerin ohne nähere Angaben mit weniger wichtig.

Im Großen und Ganzen kann gesagt werden, dass sich der Großteil der befragten Unternehmen sich bereits mit der Digitalisierung konfrontiert sehen. Das wird wiederum durch die mehrheitliche Zustimmung der folgenden Aussagen bestätigt.

F17: Wie beurteilen Sie nachfolgende Aussagen?

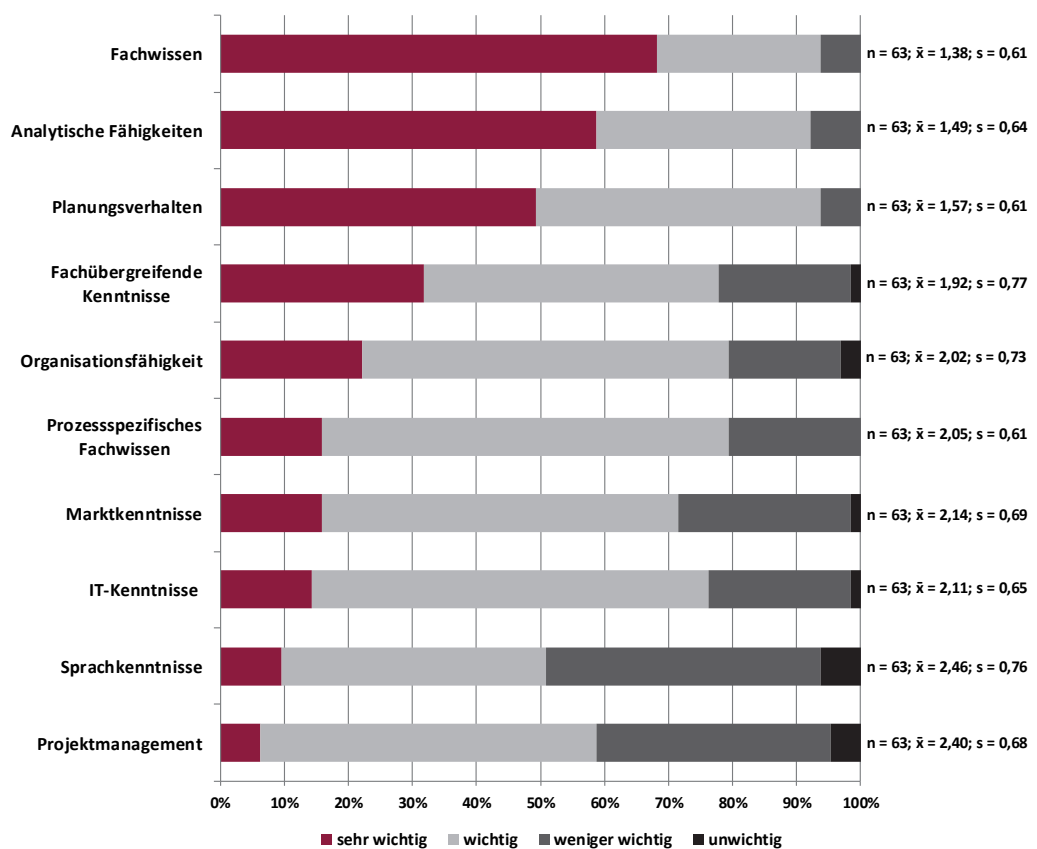


Die Einschätzung der befragten Unternehmen zeigt eindeutig (94%), dass die Bedeutung des Controllings in Zukunft steigt. Die StudienteilnehmerInnen sind sich einig, dass Digitalisierung Auswirkungen auf die fachliche Controllingausbildung haben wird. Mehr als die Hälfte stimmt völlig zu, dass sich die Ausbildung an die Anforderungen des Digitalisierungszeitalters anpassen muss. Etwa 46% stimmen zu und nur 3% stimmen dieser Aussage weniger zu. Dadurch wird sich die Erwartungshaltung an neue Controller/Controllerinnen seitens der Unternehmen verändern, indem mehr Fachwissen in Bezug auf Digitalisierung gefordert wird. Diese Aussage wird dadurch bestätigt, da ca. 94% der StudienteilnehmerInnen der Meinung sind, dass sich die Kernaufgaben des Controllings durch die Digitalisierung verändern werden. Die Veränderungen durch die Digitalisierung werden dazu führen, dass Controller/Controllerinnen vermehrt Fortbildungen besuchen. Ca. 40% stimmen voll zu und 48% stimmen zu, dass durch die Digitalisierung ein erhöhter Weiterbildungsbedarf gegeben ist. Ca. 13% der befragten Teilnehmer/Teilnehmerinnen stimmen dieser Aussage weniger zu.

Kompetenzanforderungen im Controlling

In diesem Kapitel wird sowohl auf die gegenwärtigen als auch auf die zukünftigen Kompetenzanforderungen im Controlling eingegangen, um aufzuzeigen, inwiefern sich das Kompetenzprofil eines Controllers/einer Controllerin weiterentwickeln wird.

F18a: Wie schätzen Sie die Bedeutsamkeit der folgenden Fach- und Methodenkompetenzen für einen Controller/eine Controllerin aktuell ein?



Gegenwärtig bedeutsame Fach- und Methodenkompetenzen

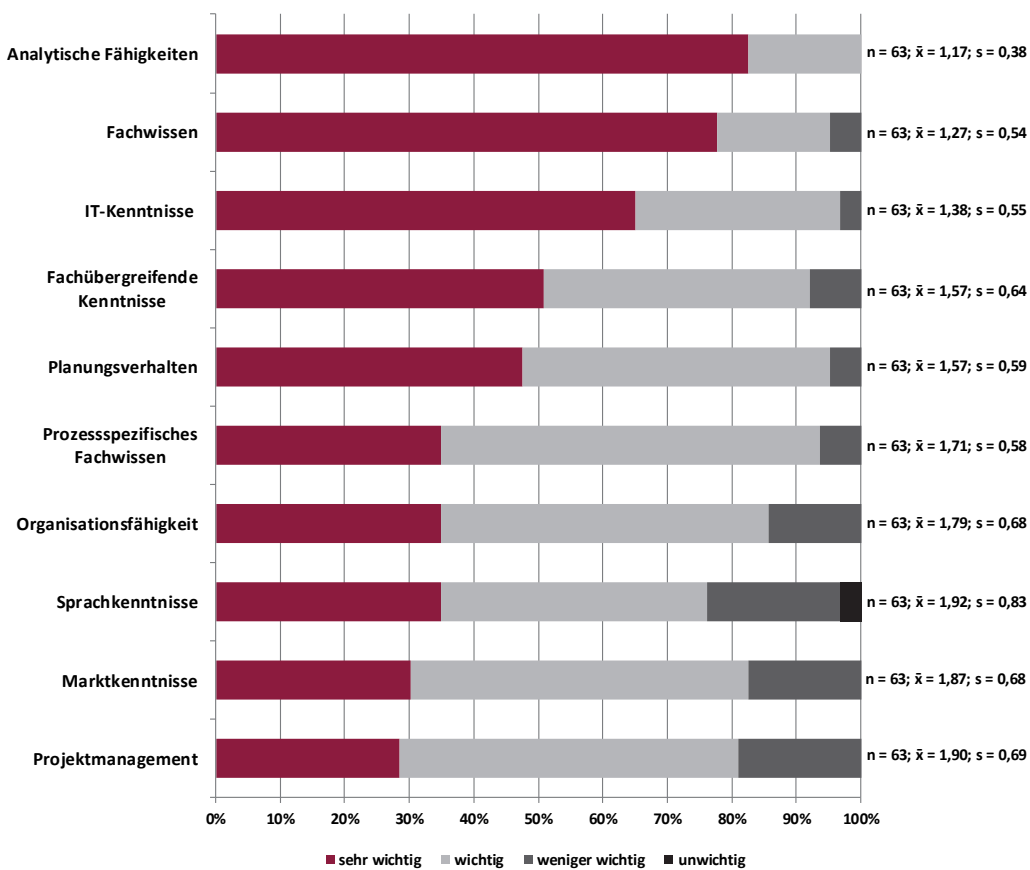
Konkret geben 68% der befragten Unternehmen an, dass Fachwissen als sehr wichtig anzusehen ist. Analytische Fähigkeiten werden von 59% der StudienteilnehmerInnen auf der zur Verfügung gestellten Skala als sehr wichtig erachtet. Planungsverhalten scheint im Kompetenzprofil eines Controllers/einer Controllerin ebenso unabdinglich zu sein, denn 49% der Befragten befinden dieses als sehr wichtig und 44% als wichtig. Des Weiteren kann festgehalten werden, dass 32% der befragten Unternehmen fachübergreifende Kenntnisse für sehr wichtig und 46% für wichtig halten. Die Organisationsfähigkeit wird

von rd. 79% der Unternehmen mit sehr wichtig bzw. wichtig beurteilt. Ebenso ist das prozessspezifische Fachwissen eine sehr wichtige bzw. wichtige Kompetenz des Controllers/der Controllerin, wie 79% der Unternehmen angeben.

Aktuell werden Kenntnisse im IT-Bereich von 62% der Unternehmen und Marktkenntnisse von 56% der Befragten als wichtig eingestuft.

Im Gegensatz dazu werden Kompetenzen im Bereich Projektmanagement von 37% als weniger wichtig und rund 5% als unwichtig beurteilt. Sprachkenntnisse werden von knapp 43% der Unternehmen als weniger wichtig bzw. von 6% als unwichtig bewertet.

F18b: Wie schätzen Sie die Bedeutsamkeit der folgenden Fach- und Methodenkompetenzen für einen Controller/eine Controllerin zukünftig ein?

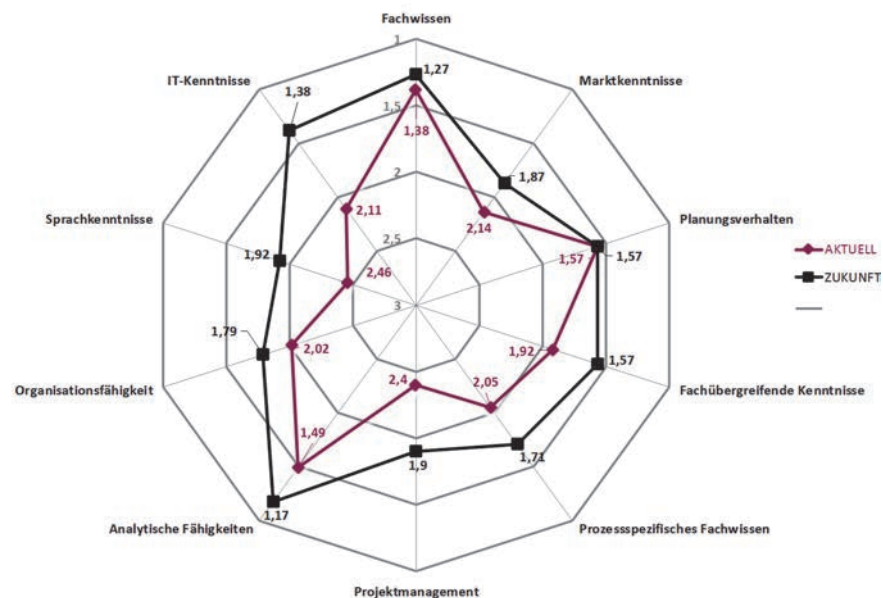


Zukünftig bedeutsame Fach- und Methodenkompetenzen

Laut Einschätzung aller Unternehmen werden analytische Fähigkeiten unabdinglich sein. 83% erachten diese als sehr wichtig und 17% als wichtig. Das Fachwissen wird nach wie vor einen hohen Stellenwert im Kompetenzprofil einnehmen, denn von knapp 78% der Befragten wird diese Kompetenz als sehr wichtig eingestuft.

IT-Kenntnisse spielen im zukünftigen Anforderungsprofil eine große Rolle. 65% der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen glauben, dass IT-Kenntnisse zukünftig sehr wichtig bzw. wichtig (32%) sein werden. 51% der Befragten gehen davon aus, dass auch fachübergreifende Kenntnisse eine sehr bedeutungsvolle Rolle einnehmen werden. Des Weiteren wird auch das Planungsverhalten eines Controllers/einer Controllerin von 48% der Befragten als sehr bedeutend angesehen. Darüber hinaus wird das prozessspezifische Fachwissen von knapp 35% der Befragten der Kategorie sehr wichtig zugeordnet. Bedeutend ist, dass sich diese Angabe im Vergleich zur gegenwärtigen Situation verdoppelt hat. Auch in Bezug auf die Projektmanagementkompetenz ist eine deutliche Steigerung der Bedeutsamkeit erkennbar, denn nun wird diese von fast 30% der Unternehmen als sehr wichtig erachtet. 30% der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen gibt an, dass Marktkenntnisse in Zukunft sehr wichtig sein werden. Aus Sicht von rund 51% der Befragten bleibt auch die Organisationsfähigkeit ein wichtiger Bestandteil des ControllerInnenkompetenzprofils. Obwohl Sprachkenntnisse gegenwärtig nur von 10% der Unternehmen als sehr wichtig eingestuft werden, werden diese zukünftig von fast 35% der Befragten als sehr wichtig angesehen.

Die nachfolgende Grafik stellt die aktuelle und die zukünftige Bedeutsamkeit der analysierten Fach- und Methodenkompetenzen auf Basis der Mittelwerte gegenüber.



Gegenüberstellung Fach- und Methodenkompetenzen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass insbesondere IT-Kenntnissen an Bedeutsamkeit gewinnen werden. Zukünftig werden IT-Kenntnisse von 65% als sehr wichtig und von 32%

als wichtig eingeschätzt. Aktuell beurteilen die befragten Unternehmen IT-Kenntnisse mit 14% als sehr wichtig und 62% als wichtig.

Nach wie vor zählen Sprachkenntnisse insgesamt nicht zu den bedeutendsten Fach- und Methodenkompetenzen eines Controllers/einer Controllerin. Die Bedeutsamkeit nimmt jedoch erheblich zu. So beurteilen nur noch 24% der Unternehmen Sprachkenntnisse mit weniger wichtig/unwichtig im Vergleich zur aktuellen Situation, wo diese von 49% als weniger wichtig/unwichtig erachtet werden.

Projektmanagement wird zukünftig von rund 29% der Befragten als sehr wichtig (aktuell 6%) bzw. von 52% als wichtig (aktuell ebenfalls 52%) erachtet.

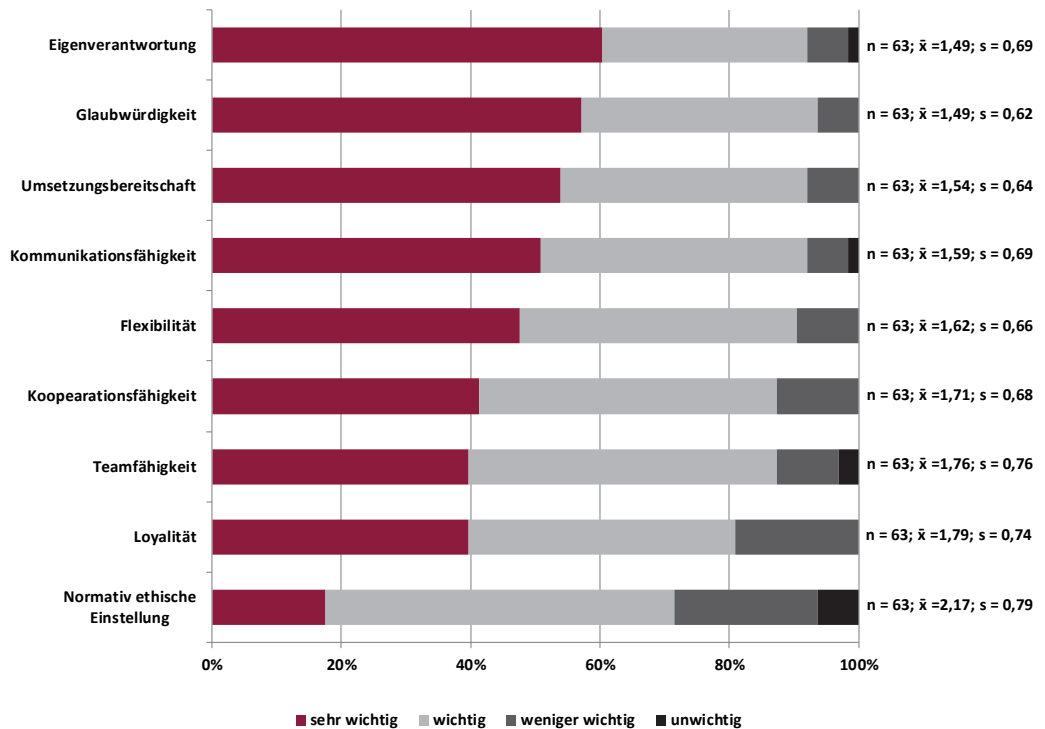
Die Bedeutsamkeit der fächerübergreifenden Kenntnisse steigt: 51% der Befragten finden fächerübergreifende Kenntnisse aus heutiger Sicht sehr wichtig (aktuell 32%). Zukünftig erachten nur 8% der Unternehmen diese Kenntnis als weniger wichtig im Vergleich zu heute, wo 22% angeben, diese sei weniger wichtig/unwichtig.

Kein einziges Unternehmen erachtet analytische Fähigkeiten als weniger wichtig oder sogar unwichtig. Aufgrund der zur Verfügung stehenden Datenvolumina werden diese Fähigkeiten den bedeutendsten Stellenwert im zukünftigen Kompetenzprofil einnehmen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sämtliche in der empirischen Fragestellung angeführten Fach- und Methodenkompetenzen zukünftig noch intensiver von Controllern/Controllerinnen gefordert werden.

Nach der Analyse der Fach- und Methodenkompetenzen werden im Folgenden ausgewählte Kompetenzen der persönlichen, sozial-kommunikativen sowie der Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz näher betrachtet. Aus Vereinfachungsgründen werden diese drei Kompetenzklassen im Erhebungsbogen nicht unterschieden, sondern unter „Persönliche Kompetenzen“ zusammengefasst. Die anschließende Auswertung behält diese vereinfachte Einteilung bei.

F19a: Wie schätzen Sie die Bedeutsamkeit der folgenden Kompetenzen für einen Controller/eine Controllerin aktuell ein?



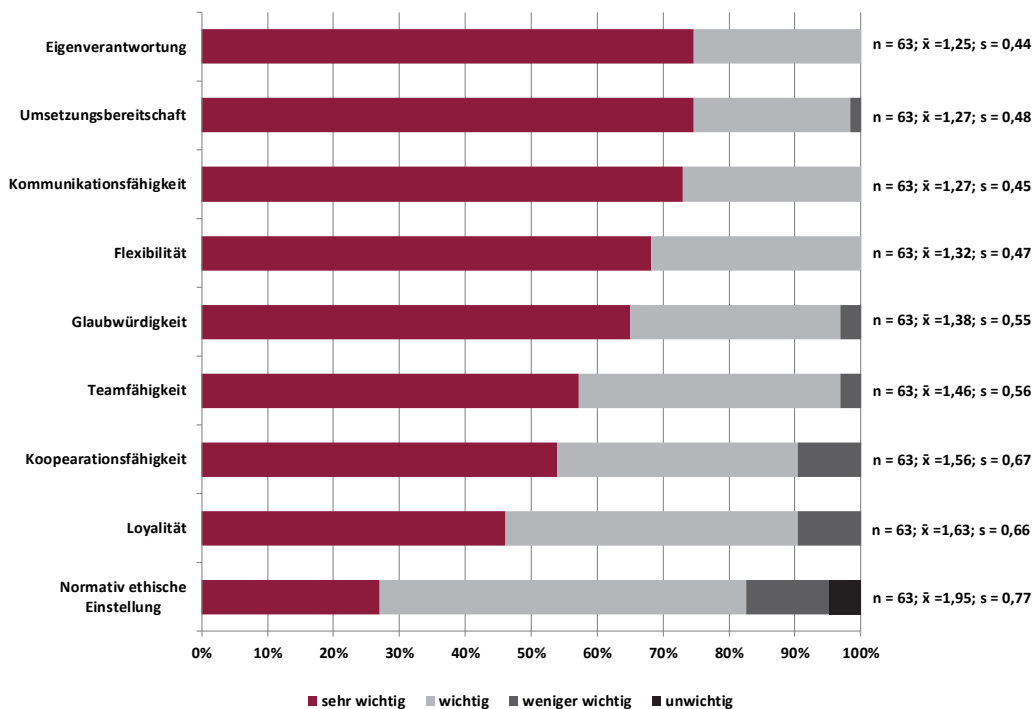
Gegenwärtig bedeutsame persönliche Kompetenzen

Eigenverantwortung zu übernehmen, wird von 60% der Befragten als sehr wichtig angesehen. Des Weiteren vertreten 57% der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen die Ansicht, dass Glaubwürdigkeit ein weiterer sehr bedeutungsvoller Aspekt sei. Mehr als die Hälfte der Unternehmen findet außerdem, dass es im Bereich Controlling sehr wichtig ist Umsetzungsbereitschaft an den Tag zu legen.

Ein weiterer bedeutender Faktor ist die Kommunikationsfähigkeit, die von rund 51% der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen als sehr wichtig erachtet wird. Außerdem wird von 48% der Unternehmen Flexibilität als sehr wichtig eingestuft.

Die Fähigkeit zu kooperieren halten 41% der Unternehmen für sehr wichtig, die Teamfähigkeit 40% der Befragten. Ebenfalls 40% der befragten Unternehmen geben an, dass ihres Erachtens die Loyalität eines Controllers/einer Controllerin sehr wichtig ist. Die normativ ethische Einstellung wird von 22% der Unternehmen als weniger wichtig und von 6% sogar als unwichtig eingestuft.

F19b: Wie schätzen Sie die Bedeutsamkeit der folgenden Kompetenzen für einen Controller/eine Controllerin zukünftig ein?



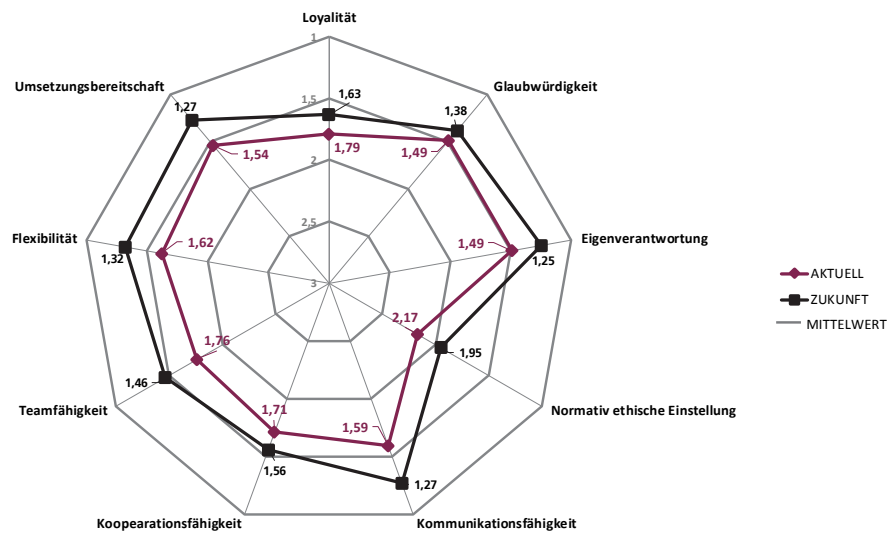
Zukünftig bedeutsame persönliche Kompetenzen

Die Eigenverantwortung nimmt auch zukünftig den höchsten Stellenwert ein. Rund 75% der befragten Unternehmen sind der Ansicht, dass es sehr wichtig wird, Eigenverantwortung zu zeigen, 25% beurteilen dies mit wichtig. Auch die Umsetzungsbereitschaft wird von knapp 75% der Befragten der Kategorie sehr wichtig zugeordnet. Laut der Einschätzung von 73% der befragten Unternehmen hat die Kommunikationsfähigkeit einen essenziellen Stellenwert im zukünftigen ControllerInnenkompetenzprofil. Da die Kommunikationsfähigkeit sehr oft mit der Kooperationsfähigkeit und mit der Teamfähigkeit einhergeht, befinden mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen diese Kompetenzen ebenso für sehr wichtig.

Die Digitalisierung bringt einige Veränderungen im Berufsbild des Controllers/der Controllerin mit sich, daher denken fast 70% der befragten Unternehmen, das flexible Verhaltensweisen in Bezug auf veränderte Umstände sehr bedeutungsvoll sein werden. 65% der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen erachten Glaubwürdigkeit als sehr wichtig. 46% der befragten Unternehmen sind sich sicher, dass das loyale Verhalten eines

Controllers/einer Controllerin auch in Zukunft sehr bedeutsam sein wird. Die normativ ethische Einstellung wird von 27% der Unternehmen als sehr wichtig eingeschätzt.

In der nachfolgenden Grafik wird die aktuelle und zukünftige Bedeutsamkeit von persönlichen Kompetenzen eines Controllers/einer Controllerin auf Basis der Mittelwerte gegenübergestellt.



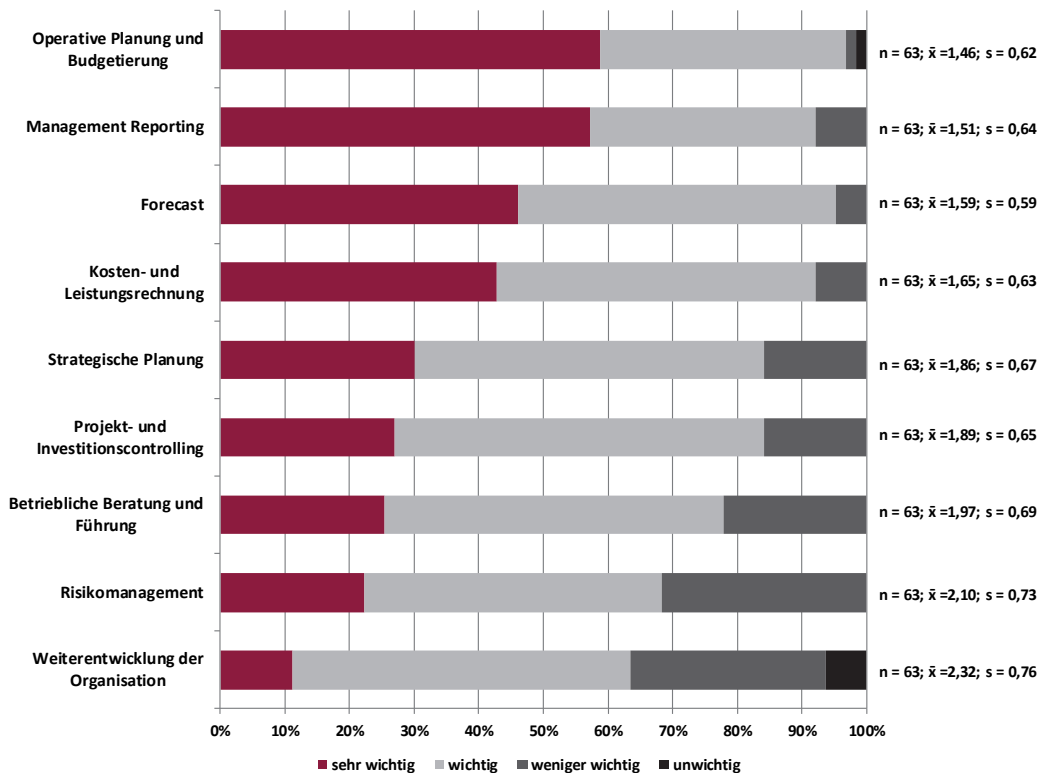
Gegenüberstellung persönliche Kompetenzen

Es kann festgehalten werden, dass – wie auch schon bei den Fach- und Methodenkompetenzen – alle in der erhobenen Fragestellung abgedeckten Kompetenzen zukünftig intensiver eingesetzt werden müssen.

Besonders hervorzuheben ist, dass die Kommunikationsfähigkeit in der Studie die höchste prozentuale Veränderung erzielt. In einer zunehmend komplexeren Unternehmensumwelt wird Flexibilität verstärkt von einem Controller/einer Controllerin gefordert, einhergehend mit einer erhöhten Umsetzungsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit. Die Eigenverantwortung nimmt auch zukünftig den höchsten Stellenwert innerhalb der persönlichen Kompetenzen ein, die Wichtigkeit wird sogar noch steigen.

Im Zuge der empirischen Erhebung werden die Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen auch gebeten vorgegebene Controlling-Aufgaben auf einer vierstufigen Skala von sehr wichtig bis unwichtig einzuordnen.

F20a: Wie schätzen Sie die Bedeutsamkeit der folgenden Controlling-Aufgaben aktuell ein?



Gegenwärtig bedeutsame Controlling-Aufgaben

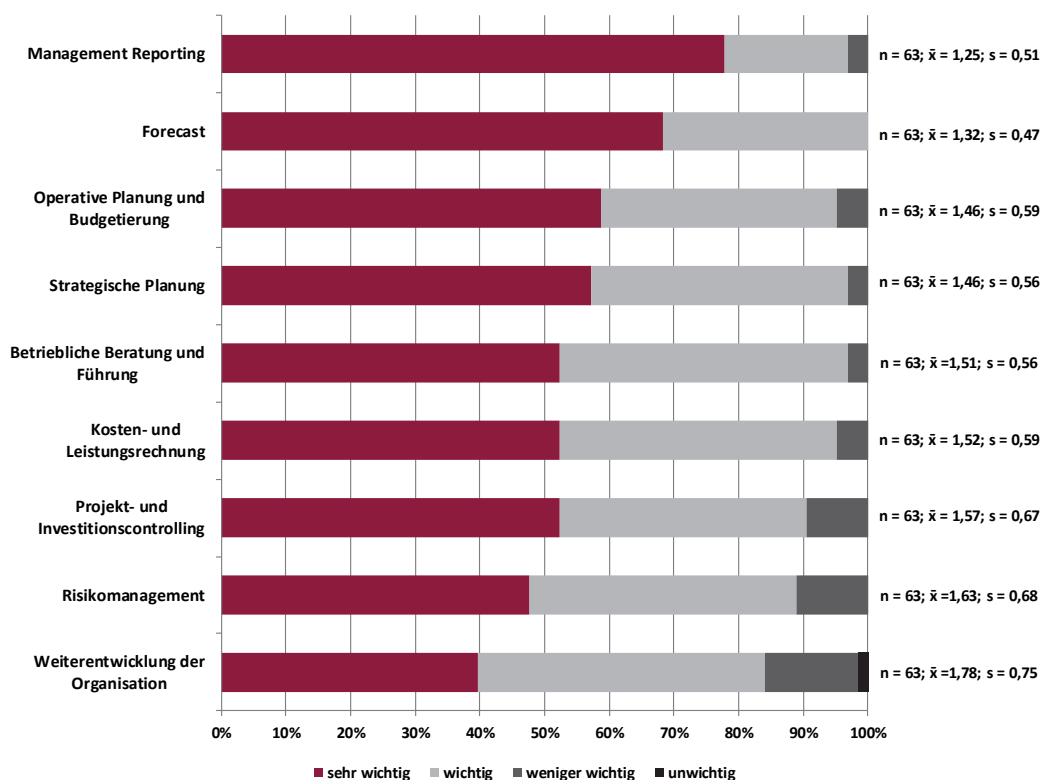
Knapp 59% der Unternehmen vertreten die Meinung, dass die operative Planung und die Budgetierung im Alltag eines Controllers/einer Controllerin sehr wichtig sind. Laut der Einschätzung von 57% der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen ist das Management Reporting sehr bedeutungsvoll. Insgesamt beurteilen 95% der Unternehmen die Forecast-Erstellung als sehr wichtig bzw. wichtig. Darüber hinaus denken 93% der Befragten, dass die Kosten- und Leistungsrechnung eine sehr wichtige bzw. wichtige Position im Berufsfeld Controlling einnimmt.

Konkret wird die strategische Planung von 30% der Befragten als sehr wichtige und von 16% als weniger wichtige Controlling-Aufgabe bewertet. Die Aufgaben des Projekt- und Investitionscontrollings werden ebenfalls von 16% der Unternehmen der Kategorie weniger wichtig zugeordnet.

Die Bedeutsamkeit der betrieblichen Beratung und Führung als Controlling-Aufgabe wird einerseits von 25% der Unternehmen mit sehr wichtig und andererseits von 22% der Befragten mit weniger wichtig beurteilt. Auch in Bezug auf das Risikomanagement wird

die Wichtigkeit unterschiedlich eingeschätzt. Auf der einen Seite denken 46% der befragten Unternehmen, dass das Risikomanagement eine wichtige Position im Aufgabenfeld des Controllers/der Controllerin einnimmt, auf der anderen Seite sind jedoch knapp 32% der Ansicht, dass dies weniger wichtig ist. Ebenso die Organisationsentwicklung kommt aktuell weniger Bedeutsamkeit zu. 30% der Unternehmen befinden diese Aufgabe als weniger wichtig, 6% sogar als unwichtig.

F20b: Wie schätzen Sie die Bedeutsamkeit der folgenden Controlling-Aufgaben zukünftig ein?



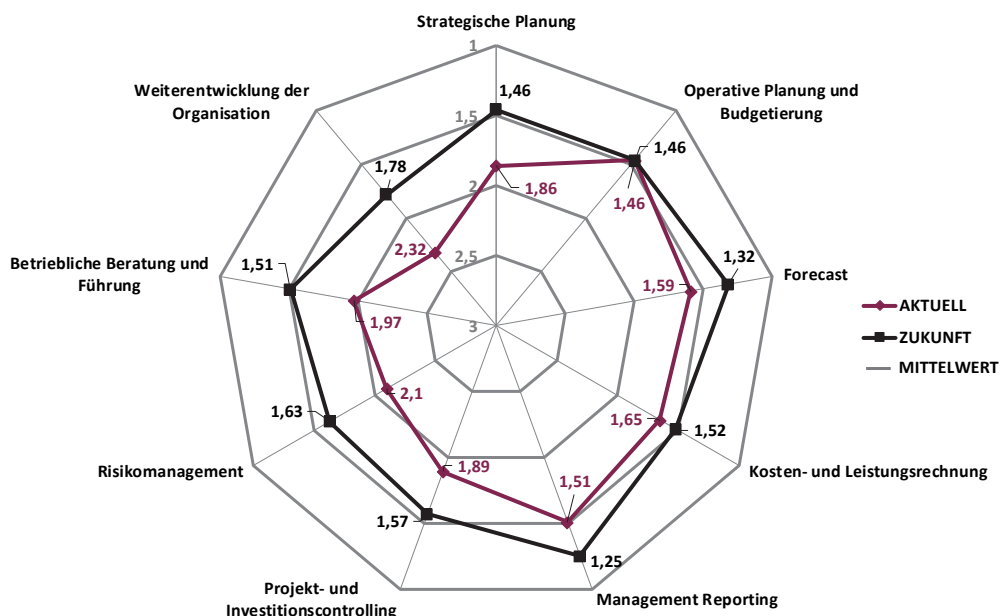
Zukünftig bedeutsame Controlling-Aufgaben

78% der Unternehmen ordnen die Aufgaben des Management Reportings der Kategorie sehr wichtig zu (aktuell: 57%). Der Forecast-Erstellung wird weiterhin ein hoher Stellenwert beigemessen, denn 68% der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen halten diese für sehr bedeutungsvoll (aktuell: 46%). Die Beurteilung von operativer Planung und Budgetierungsprozess viel nahezu gleich aus: sowohl zukünftig als auch gegenwärtig wird diese Aufgabe von 59% der TeilnehmerInnen als sehr wichtig erachtet. In der Zukunft beurteilt kein Unternehmen diese Aufgabe mit unwichtig, im Gegensatz zum aktuellen Stand (1 Unternehmen).

Der strategischen Planung scheint in Zukunft eine höhere Bedeutung zuzukommen, denn 57% der Befragten ordnen dieses Tätigkeitsfeld unter die Kategorie sehr wichtig ein (aktuell: 30%). Des Weiteren wird die betriebliche Beratung und Führung von 52% als sehr bedeutungsvoll gewichtet. Im Vergleich zur gegenwärtigen Situation hat sich hier der Prozentsatz verdoppelt. Eine steigende Bedeutung lässt sich auch bei der Kosten- und Leistungsrechnung erkennen, denn diese wird nun von mehr als der Hälfte der Befragten als sehr wichtig erachtet (aktuell: 43%).

Darüber hinaus wird auch das Projekt- und Investitionscontrolling zukünftig von mehr als 50% als sehr wichtig empfunden. Im Gegensatz zur gegenwärtigen Situation hat sich der Prozentsatz der Kategorie sehr wichtig in Bezug auf das Risikomanagement verdoppelt. Nun sind 48% der Studienteilnehmer/Studienteilnehmerinnen der Ansicht, dass sich diese Aufgabe zu einem sehr wichtigen Tätigkeitsfeld des Controllers/der Controllerin entwickeln wird. Das Aufgabenfeld der Organisationsweiterentwicklung beurteilen fast 40% der befragten Unternehmen mit sehr wichtig (aktuell: 11%).

Wie bereits in den vorhergehenden Unterabschnitten erfolgt auch in Bezug auf die Controlling-Aufgaben eine Gegenüberstellung der Mittelwerte der gegenwärtigen Situation mit der zukünftigen.



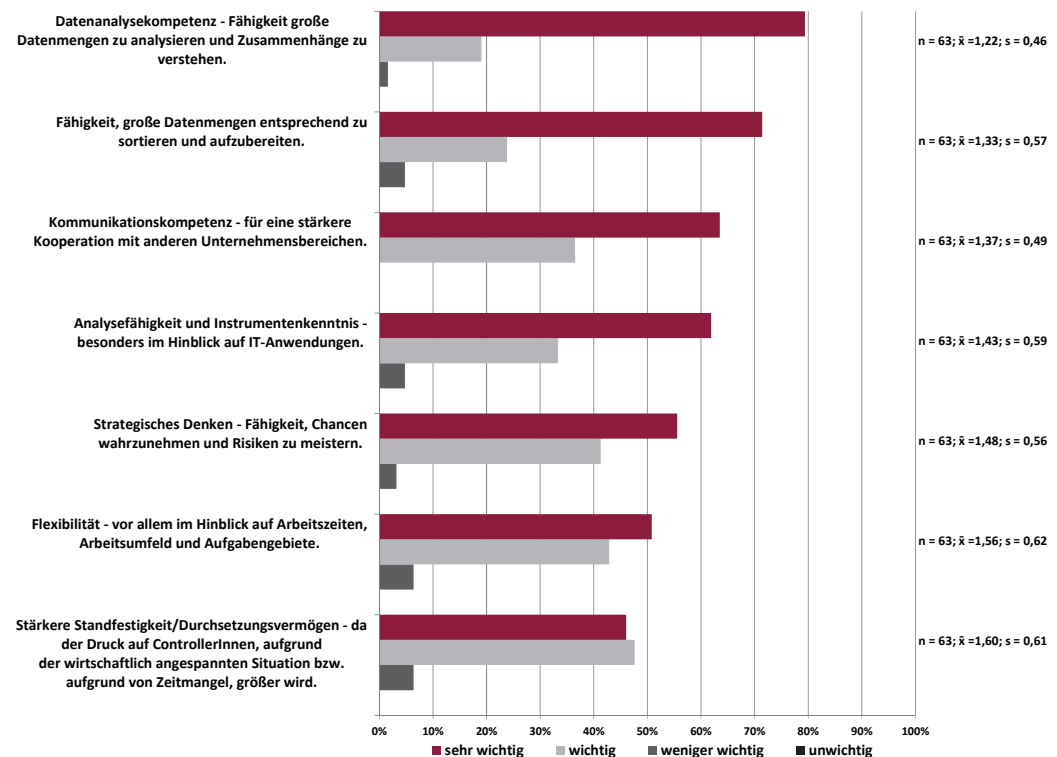
Gegenüberstellung bedeutsame Controlling-Aufgaben

Anhand der Grafik ist erkennbar, dass sämtlichen bisherigen Tätigkeitsfeldern in Zukunft eine noch höhere Bedeutung zukommen wird. Der Controller/die Controllerin wird nicht nur Planungsaktivitäten durchführen, sondern auch als betrieblicher Berater/betriebliche Beraterin agieren. Darüber hinaus wird der Hauptschwerpunkt seiner/ihrer Tätigkeit nach wie vor im Management Reporting und der Forecast-Erstellung liegen. Weiterhin nimmt die operative Planung und Budgetierung einen bedeutsamen Stellenwert ein.

Am stärksten hat sich die Bedeutsamkeit in Bezug auf Weiterentwicklung der Organisation, betriebliche Beratung und Führung, Risikomanagement und strategische Planung verändert.

Um die erforderlichen Kompetenzen eines Controllers/einer Controllerin im Zeitalter der Digitalisierung zu erheben, werden die StudienteilnehmerInnen gebeten, nachstehende Aussagen zu beurteilen.

F21: Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind für den Controller/die Controllerin der Zukunft ("ControllerIn 4.0") besonders wichtig?



Bedeutende Kompetenzen und Fähigkeiten

Knapp 80% der Unternehmen sind der Ansicht, dass die Datenanalysekompetenz sehr bedeutungsvoll ist. Der Controller/die Controllerin 4.0 muss fähig sein, große

Datenmengen zu analysieren sowie den Gesamtzusammenhang dieser zu verstehen. Dies geht konform mit dem erhobenen aktuellen und zukünftigen Rollenbild (siehe Frage 13a und 13b). Die Rolle als AnalystIn/InformationsspezialistIn ist in Zukunft für ca. 59% der Unternehmen von sehr starker Bedeutung (aktuell: 17%). Ebenso wird der Trend bei den erhobenen, zukünftigen Fach- und Methodenkompetenzen (siehe Frage 18b) ersichtlich. Auch hier werden die analytischen Fähigkeiten von 83% der Unternehmen mit sehr wichtig beurteilt und somit an erster Stelle gereiht.

Um eine entsprechende Datenanalyse vornehmen zu können, muss der Controller/die Controllerin in der Lage sein, enorme Datenmengen adäquat zu sortieren und aufzubereiten. 71% der StudienteilnehmerInnen ordnen diese Kompetenz der Kategorie sehr wichtig zu.

Konkret erachten rund 64% der befragten Unternehmen die Kommunikationskompetenz zukünftig als sehr wichtig. Unter dieser Kompetenz wird insbesondere verstanden, stärker mit anderen Unternehmensbereichen zu kooperieren. Bereits der Vergleich der aktuellen und zukünftigen persönlichen Kompetenzanforderung hat gezeigt, dass die Wichtigkeit der Kommunikationsfähigkeit stark zunimmt (siehe Frage 19a und 19b).

In Hinblick auf den IT-Bereich erachten rund 62% der StudienteilnehmerInnen die Analysefähigkeit sowie die Instrumentenkenntnis als besonders wichtig. Die Erhebung der zukünftigen Fach- und Methodenkompetenz hat ebenfalls gezeigt, dass die IT-Kenntnisse sehr stark an Bedeutung gewinnen (siehe Frage 18a und 18b). Gegenwärtig werden diese Kenntnisse von 14% der Unternehmen als sehr wichtig beurteilt, zukünftig sind es 65%.

56% der befragten Unternehmen vertreten die Ansicht, dass der Controller/die Controllerin 4.0 strategisches Denken an den Tag legen muss. Unter strategischem Denken wird unter anderem verstanden, dass man Chancen erkennt und Risiken meistert. Dies spiegelt sich bei der zunehmenden Bedeutsamkeit der strategischen Planung als Controlling-Aufgabe wider (siehe Frage 20a und 20b). So wird zukünftig die strategische Planung von 57% der befragten Unternehmen als sehr wichtige Controlling-Aufgabe beurteilt, gegenwärtig sind es 30%. Insgesamt stimmen über 50% der StudienteilnehmerInnen voll zu und 41% stimmen zu, dass die Bedeutung des strategischen Controllings zunehmen wird (siehe Frage 9).

51% der Befragten halten die Flexibilität einer Person, die im Bereich Controlling tätig ist, für sehr wichtig. Die Flexibilität sollte besonders in Bezug auf Arbeitszeiten, Arbeitsumfeld

und Aufgabengebiete gegeben sein. Bei der Erhebung der persönlichen Kompetenzanforderungen (siehe Frage F19a und F19b) zeigt sich das gleiche Ergebnis. Unternehmen erachten in der Zukunft die Flexibilität als sehr wichtig (68%) bzw. wichtig (32%). Heute befinden noch knappe 10% der Befragten Flexibilität als weniger wichtig.

Im Kompetenzprofil des zukünftigen Controllers/der Controllerin sollte eine stärkere Standfestigkeit der Person bzw. ein ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen vorhanden sein. Dies beurteilen 46% der StudienteilnehmerInnen mit sehr wichtig, da der Druck auf Controller/Controllerinnen aufgrund der wirtschaftlich angespannten Situation bzw. aufgrund von Zeitmangel immer größer werden wird.

Resümee

Die Digitalisierung bewirkt eine starke Veränderung der Unternehmensumwelt, die dadurch noch komplexer und schnellerlebig wird. Dies hat ebenfalls eine Veränderung der Anforderungen an das Controlling bzw. an die Kompetenzanforderungen eines Controllers/einer Controllerin zur Folge.

Die vorliegende Studie zeigt auf, welche Kompetenzen gegenwärtig und zukünftig für ControllerInnen maßgeblich sind. Dazu wurde einerseits eine Desk Research und andererseits eine empirische Erhebung unter den Top 500 Unternehmen Österreichs mit Fokus auf Industrie, Handel und Dienstleistungen durchgeführt. Aus den Ergebnissen werden etwaige Kompetenzlücken und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

In Bezug auf die **Fach- und Methodenkompetenz** gehen die Ergebnisse der Desk Research mit jenen der empirischen Erhebung konform. Bereits jetzt ist die Bedeutsamkeit der analytischen Fähigkeiten für die StudienteilnehmerInnen sehr wichtig (59%) bzw. wichtig (33%). Zukünftig werden analytische Fähigkeiten als bedeutendste Fach- und Methodenkompetenz angesehen: 83% der Befragten beurteilen sie als sehr wichtig und 17% als wichtig. Ebenso wird die Datenanalysekompetenz mit 79% als sehr wichtig von den Unternehmen erachtet. Einhergehend soll der/die ControllerIn 4.0 die Fähigkeit besitzen, große Datenmengen entsprechend zu sortieren und aufzubereiten. Dies bewerten 71% der Unternehmen als sehr wichtig und 24% als wichtig. Die befragten Unternehmen sind überwiegend der Meinung (65%), dass die neuen Aufgabenprofile „Data Scientist“ und „Business Analyst“ vom Controlling übernommen werden sollen (siehe Frage F15).

Zur Bewältigung der großen Datenmengen sind lt. Desk Research die IT-Kenntnisse auszubauen. Dies bestätigen die befragten Unternehmen. Werden derzeit IT-Kenntnisse nur mit 14% als sehr wichtig eingestuft, sind es in Zukunft 65% der Unternehmen, die den IT-Kenntnissen eine sehr große Bedeutung beimessen. Nicht detailliert gefordert werden von den Unternehmen Wissen im Bereich der Technologie, Skript- und Programmiersprache.

ControllerInnen sollen lt. Desk Research unternehmerisches und strategisches Denken vorweisen. Strategisches Denken als Fähigkeit, Chancen wahrzunehmen und Risiken zu meistern, wird von 56% der Unternehmen als sehr wichtige Kompetenz für den/die

ControllerIn beurteilt, 41% sehen sie als wichtig an. Die strategische Planung nimmt eine wesentliche Rolle bei der Beurteilung der zukünftigen Controlling-Aufgaben ein. Ihre Bedeutung nimmt in der Kategorie „sehr wichtig“ von aktuell 30% auf 57% zu.

Zusammengefasst zählt die Datenanalyse nach wie vor zu den Controlling-Kernkompetenzen. Diese steigt in der Wertigkeit, da immer größere Datenmengen richtig aufbereitet und zeitnah analysiert werden müssen. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, bedarf es fachspezifischer IT-Kenntnisse, die definitiv ausgebaut werden müssen. Ebenso ist der wachsenden Bedeutung des strategischen Controllings Rechnung zu tragen, eventuell mit fächerübergreifende Kenntnissen, prozessspezifischem Fachwissen und verbessertem Projektmanagement. Diese Fach- und Methodenkompetenzen werden in Zukunft für die befragten Unternehmen wichtiger.

Zu den zukünftig bedeutsamsten **persönlichen und sozial-kommunikativen Kompetenzen** zählen lt. Ergebnis der Studie Eigenverantwortung, Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität, wobei die Kommunikationsfähigkeit in der Umfrage die höchste prozentuale Veränderung erzielt. Außerdem steigt zukünftig die Wichtigkeit der Glaubwürdigkeit und Teamfähigkeit.

Bezugnehmend auf die **Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz** ist es wichtig, sich frühzeitig auf die Rolle des Business Partners einzustellen. Auch unter den befragten Unternehmen ist die Zustimmung beim Rollenbild als Business Partner besonders gestiegen. Für 62% der StudienteilnehmerInnen entspricht diese Rolle sehr stark dem Bild eines Controllers/einer Controllerin, für 37% stark. Dass die Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz gesteigert werden soll, lässt sich auch in der stark zunehmenden Bedeutsamkeit bei „Betriebliche Beratung und Führung“ (von 25% auf 52% bei „sehr wichtig“) sowie „Weiterentwicklung der Organisation“ (von 11% auf 40% bei „sehr wichtig“) als Controlling-Aufgaben erkennen.

Für Aus- und Weiterbildungseinrichtungen gilt es, die aktuellen Herausforderungen der Digitalisierung aufzugreifen und in die Ausbildungsprogramme zu integrieren. Dies bedeutet einerseits das Ausbildungsangebot speziell auf Datenanalysekompetenz auszuweiten, einhergehend mit IT-Anwendungen. Andererseits muss die Kommunikations- und Umsetzungskompetenz verstärkt geschult werden. Selbstverständlich dürfen die Kompetenzerweiterungen nicht zu Lasten des Fachwissens

gehen. Fachwissen wird auch in der digitalen Welt unumgänglich sein, um vorausschauend handeln zu können.

Mit einer ausschließlichen Erweiterung der Bildungsangebotspalette ist den zukünftig geforderten Kompetenzen und Methoden nicht Rechnung getragen. Ebenfalls muss die Kompetenzvermittlung angepasst werden, indem die recherchierten Anforderungen in diese einfließen. So gilt es bei zukünftigen Lernarrangements beispielsweise die Flexibilität, Kommunikationsstärke, Umsetzungsbereitschaft etc. noch bewusster zu integrieren.

Die Weiterentwicklung der Lehrpläne und Kompetenzvermittlung unter dem Gesichtspunkt der Digitalisierung werden die Ausbildungseinrichtungen vor neuen Chancen und Herausforderungen stellen.

Literatur

ATTESLANDER, P. [2010]: Methoden der empirischen Sozialforschung, 13., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, 2010.

BAUER, U. [1999]: Der Einsatz von Controlling in Virtuellen Unternehmungen, Schriftenreihe Nummer 2, Graz: Technische Universität, 1999.

BORTZ, J./SCHUSTER, C. [2010]: Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 7., vollst. überarb. und erw. Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2010.

CIMIROTIC, R./FELDBAUER-DURSTMÜLLER, B./HIEBL, M. [2012]: Anforderungen an Controlling-Leiter, in: Controller Magazin (2012), September/Oktober, S. 10-13.

DÖRING, N./BORTZ, J. [2016]: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5., vollst. überarb., akt. und erw. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 2016.

EISELMAYER, K./GLEICH, R./LOSBIHLER, H./NIEDERMAYR-KRUSE, R./RIEDER, L./SCHULZE, M./SEEFRIED, J./WICKEL-KIRSCH, S./THIELE, P. [2015]: Kompetenzbegriff und Kompetenzklassen, in: Controller-Kompetenzmodell: Ein Leitfaden für die moderne Controller-Entwicklung mit Muster-Kompetenzprofilen, hrsg. von INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2015, S. 22 -25.

ERPENBECK, J./ROSENSTIEL, L. [2007]: Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007.

GORETZKY, L./WEBER, J./ZUBLER S. [2010]: Die Rollen der Controller, in: Controller Magazin (2010), März/April, S. 56-62.

HEYSE, V./ERPENBECK, J. [2009]: Kompetenztraining: Informations- und Trainingsprogramme, 2., Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009.

HOLLAND, H./SCHARNBACHER, K. [2010]: Grundlagen der Statistik: Datenerfassung und -darstellung, Maßzahlen, Indexzahlen, Zeitreihenanalyse, 8., akt. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2010.

KUMMERT, B. [2005]: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen: Vom Geschäftsprozessmodell zum Controller-Profil, Graz: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2005.

PAMMER, H./HUEMER, A. [2004]: Soziale Kompetenz für Praktiker: Sich selber kennen, Beziehungen sinnvoll gestalten, Wien: Linde Verlag, 2004.

RÖSSLER, I./UNGERER, A. [2011]: Statistik für Wirtschaftswissenschaftler: Eine anwendungsorientierte Darstellung, 2., überarb. Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2011.

SCHNELL, R./HILL, P./ESSER, E. [2005]: Methoden der empirischen Sozialforschung, 7., völlig überarb. und erw. Aufl., München/Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005.

THEUERMANN, C. [2006]: Beyond Budgeting in technologieorientierten Unternehmungen – Das Hybride Beyond Budgeting-Managementmodell, Graz: Verlag der Technischen Universität Graz, 2006.

TÖPFER, A. [2012]: Erfolgreich forschen; Ein Leitfaden für Bachelor-, Master- Studierende und Doktoranden, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012.

WIEGMANN, L./STRAUSS, E. [2015]: Paradigmenwechsel im Controlling und Steuerung durch IT, in: IDL dialog II (2015), S. 11.

Onlinequellen:

icv [2017]: Business Partner, https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Business_Partner, [31.01.2017].

icv [2014]: Big Data. Potenzial für den Controller. Dream Car der Ideenwerkstatt im ICV 2014, 2014, https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/ICV_Ideenwerkstatt_DreamCar-Bericht_BigData.pdf, [31.01.2017].

MarketLine [2015]: Household Products Global Industry Data, 02.11.2015, <http://advantage.marketline.com/Product?ptype=Data&pid=ML00018-010>, [07.12.2016].

RASCH, M./KOSS, R. [2015]: Digital Controlling: Digitale Transformation im Controlling, Juni 2015, <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc-studie-digitale-transformation-im-controlling.pdf>, [05.02.2017].

SKOPOS Institut für Markt- und Kommunikationsforschung GmbH & Co. KG [2017]: Desk Research: Bereits vorhandene Daten für Analysen nutzen, https://download.skopos.de/methoden/desk-research/SKOPOS_Desk_Research.pdf, [03.02.2017].

Stichproben-Rechner: www.bauinfoconsult.de/Stichproben_Rechner.html, [07.12.2016].

trend.TOP 500 [2016]: Die erfolgreichsten Unternehmen Österreichs, <http://www.trendtop500.at/unternehmen>, [14.01.2017].

Studien:

THEUERMANN, C./EBNER, G. [2012]: Risikomanagement im österreichischen Mittelstand – Verbreitung, Bedeutung und zukünftige Erwartungen, Graz: FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling, 2012.

THEUERMANN, C. [2014]: Controlling in österreichischen KMU – Anforderungen, zukünftige Entwicklungen und Kompetenzprofil des KMU-Controllers, Graz: FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling, 2014.

THEUERMANN, C./FORSTINGER, M. [2014]: Beschaffungs- und Risikomanagement im österreichischen Mittelstand: Aktueller Stand, Bedeutung und zukünftige Entwicklungen, Graz: FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen und Controlling, 2014.

AutorInnen

MMag.^a Alexandra Knefz-Reichmann, Bakk.



ist hauptberufliche Lektorin und Projektkoordinatorin im Bereich F&E an der Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling der FH CAMPUS 02 in Graz. Langjährige Berufserfahrungen im (Konzern-) Controllingbereich unterstützen den Blick auf die Controllinglandschaft. Nebenberuflich ist Frau MMag.^a Alexandra Knefz-Reichmann, Bakk. als Lehrveranstaltungsleiterin an anderen Fachhochschulstudiengängen und in der Erwachsenenbildung im Bereich internes Rechnungswesen tätig.

Prof. (FH) DI Dr. Christian Theuermann



ist Professor an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz und Fachbereichskoordinator für Transferkompetenz an der Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling mit langjähriger Industrieerfahrung in leitender Position und Autor zahlreicher einschlägiger Publikationen.

Weiters ist Prof. (FH) DI Dr. Christian Theuermann geschäftsführender Gesellschafter einer Beratungsunternehmung, mit den Dienstleistungsschwerpunkten: Beschaffung und Sourcing, Corporate-Riskmanagement, Finanzmanagement und Strategieentwicklung. Darüber hinaus ist er Trainer und Vortragender an namhaften Weiterbildungs- und Schulungseinrichtungen.

Notizen

Impressum

Titel

Controlling im Digitalisierungszeitalter: Aktueller Stand, Bedeutung und zukünftige Entwicklungen

Graz 2017

ISBN 978-3-9504309-2-9

Herausgeber

Prof. (FH) Mag. Peter Meiregger, StB | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

Prof. (FH) DI Dr. Christian Theuermann | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

AutorInnen

MMag. Alexandra Knefz-Reichmann, Bakk. | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

Prof. (FH) DI Dr. Christian Theuermann | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

Mitwirkung

Katharina Lang, BA

Elisa Leopold

Pascal Stieg, BA

Roman Haidinger

Anna-Maria Auer

Sonja Weißenbacher

Kontakt/Redaktion

Mag.^a Tanja Mikschofsky, Bakk.

CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft GmbH
Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling

Körblergasse 126, 8010 Graz

Tel.: 0316 6002 - 605

E-Mail: tanja.mikschofsky@campus02.at

www.campus02.at

www.campus02.at

© 2017 CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling.
Alle Rechte vorbehalten.

Covermotiv: © Wei Ming - shutterstock.com

ISBN 978-3-9504309-2-9