

---

## CARF Luzern 2021

Controlling.Accounting.Risiko.Financen.

**Konferenzband**

Konferenz Homepage: [www.hslu.ch/carf](http://www.hslu.ch/carf)

---



# Controller als Business Partner in Stellenanzeigen – ein Text Mining-Ansatz

## Research Paper

### **Prof. Dr. Robert Rieg**

Hochschule Aalen, D-73430 Aalen, Germany, [robert.rieg@hs-aalen.de](mailto:robert.rieg@hs-aalen.de)

### **Prof. Dr. Jan-Hendrik Meier**

Kiel University of Applied Science, D- 24149 Kiel, E-Mail: [jan-hendrik.meier@fh-kiel.de](mailto:jan-hendrik.meier@fh-kiel.de)

### **Prof. Dr. Carmen Finckh**

ESB Business School, Hochschule Reutlingen, D-72762 Reutlingen, E-Mail: [Carmen.Finckh@Reutlingen-University.DE](mailto:Carmen.Finckh@Reutlingen-University.DE)

## Abstract

Stellenausschreibungen sind ein wichtiges Mittel, um Rollen von Controllern auf dem Arbeitsmarkt zu kommunizieren. Stellenanzeigen öffnen ein Fenster zu dem, was Firmen als Rollen für ihre Controller wahrnehmen. Welche Rollen Stellenanzeigen kommunizieren, ist bisher nicht bekannt. Unter Verwendung einer großen Stichprobe von 889 Stellenanzeigen und eines Text-Mining-Ansatzes zeigen wir, dass es offenbar eine Mischung verschiedener Rollentypen mit einem starken Fokus auf einen eher klassischen Rollentyp gibt, die Watchdog-Rolle. Personen mit Business-Partner-Eigenschaften werden dagegen häufiger für Führungspositionen oder in Familienunternehmen und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gesucht. Die Ergebnisse stellen die derzeitige Rollendiskussion für Controller als Business Partner in der Praxis und in einigen Bereichen der Wissenschaft in Frage.

## 1 Einführung

Die Diskussion über Rollen von Controllern ist noch nicht abgeschlossen (Wolf, Kuttner, Feldbauer-Durstmüller, & Mitter, 2020). Controller-Rollen transportieren sowohl Erwartungen von Rollensendern wie Arbeitgebern, Berufsverbänden und anderen Gruppen als auch Erwartungen von Rollennehmern wie den Controllern selbst. Sowohl in der wissenschaftlichen Literatur (Wolf et al., 2020) als auch in der Praxis (ICV - IGC, 2013; Weber, 2011) werden verschiedene Arten von Rollen vorgeschlagen. Stellenausschreibungen sind ein besonders wertvoller und aufschlussreicher Forschungsgegenstand, um die Erwartungen von Unternehmen zu verstehen, welche Rollen von zukünftigen Controllern eingenommen werden sollen, da Stellenausschreibungen extern kommunizierte und gedruckte Aussagen darüber sind, was Unternehmen wollen (Jakobsen, Mitchell, Nørreklit, & Trenca, 2019). Darüber hinaus sind Stellenausschreibungen das Hauptkommunikationsmittel für Stellenangebote, die sich an arbeitssuchende Controller sowie an Hochschulabsolventen richten. Zudem richten Bildungseinrichtungen ihre Programme und Curricula teilweise an solchen Informationen aus (Small, Shacklock, & Marchant, 2018). Daher erwarten wir, dass sich die von einem Unternehmen erwartete Rolle an Controller in dessen Stellenangeboten widerspiegelt (Lepistö & Ihantola, 2018).

Unser empirisches Wissen darüber ist jedoch begrenzt. Die Mehrzahl an empirischen Studien zur Controller-Rolle fokussiert auf Controller und Manager innerhalb von Unternehmen (zu einem Überblick Rieg, 2018). Studien mit Fokus Stellenanzeigen, die auch Rollen betrachten existieren nicht. Eine qualitative Feldstudie von Lepistö & Ihantola, 2018 zeigt, dass Unternehmen in ihren Stellenanzeigen die Business Partner-Rolle suchen. Eine großzahlige Studie von Wadan, Teuteberg, Bensberg, & Buscher, 2019 analysiert die geforderten Digitalkompetenzen in Stellenanzeigen von DAX 30-Unternehmen. Sie greift jedoch nicht verschiedene Rollentypen und Aspekte von Rollen auf.

Angesichts der angesprochenen Bedeutung von Stellenangeboten für zukünftige Controller sowie der Erwartungen von Firmen an ihre eigenen Controller ist es wichtig zu verstehen, welche Rollen Firmen über Stellenangebote kommunizieren. Die fehlende Empirie bedeutet auch ein unvollständiges Bild der Rollendiskussion im Controlling.

Die vorliegende Arbeit leistet in mehrfacher Hinsicht einen Beitrag zur Literatur: Sie ist unseres Wissens nach, die erste empirische Untersuchung zu Rollenerwartungen auf Basis von Stellenausschreibungen. Zudem wird die Rolle von Controllern differenzierter, namentlich abhängig von der Hierarchieebene und der Unternehmensgröße, untersucht. Nicht zuletzt hilft die vorliegende Analyse, die Rollendiskussion für Wissenschaft und Praxis zu positionieren: Die in der Praxis oft als normativ angesehene Rolle des Business Partners spiegelt sich nicht in Stellenanzeigen wider. Unternehmen suchen Mitarbeiter mit eher traditionellen Rollenbildern.

## 2 Rollen von Controllern

### 2.1 Zum Stand der Rollendiskussion

Erst die Verbreitung der Informationstechnologie konnte Controller von manueller Routinearbeit befreien und freie Zeit und Ressourcen für einen Rollenwechsel ermöglichen (Caglio, 2003; Scapens & Jazayeri, 2003). Unter Rollen verstehen wir dabei in Anlehnung an die Institutionentheorie "Vorstellungen über angemessene Ziele und Aktivitäten für bestimmte Individuen oder bestimmte soziale Positionen" (Scott, 2013). Hopper (1980) konkretisierte das Rollenkonzept für Controller als (1) Erwartungen, d. h., was Controller nach Ansicht von sich selbst und anderen tun sollten, (2) Verhalten, d. h., was Controller tatsächlich tun, und (3) Struktur, d. h., wie die Position eines Controllers mit anderen verbunden ist. Rollen werden dabei von den Personen selbst konstruiert (Ahrens & Chapman, 2000) als auch von den Erwartungen anderer Mitglieder von Organisationen und von anderen Faktoren innerhalb und außerhalb von Organisationen (Byrne & Pierce, 2007; Goretzki, Strauss, & Weber, 2013; Lambert & Pezet, 2011) beeinflusst.

## ■ Bereich (Controlling, Accounting&Audit, Risk&Compliance, Finanzen oder Lehre)

Die Diskussion über sich verändernde organisatorische Rollen von Controllern ist immer noch in vollem Gange (Budding & Wassenaar, 2020; Wolf et al., 2020). Für Controller bedeutet eine Veränderung ihrer Rolle dabei eine Verlagerung weg von traditionellen Aufgaben des Sammelns, Aufbereitens und Liefers von Informationen hin zur proaktiven Unterstützung des Managements bei der Entscheidungsfindung, der Gestaltung von Veränderungsprozessen und der Strategieentwicklung und -umsetzung. Dies ist die Essenz der Business Partner Rolle (Goretzki et al., 2013; ICV - IGC, 2013; Institute of Management Accountants (IMA), 2008; Mahlendorf, 2014; Wolf et al., 2020; Wolf, Weißenberger, Wehner, & Kabst, 2015).

Viele Wissenschaftler und Praktiker sehen den Business Partner als normativ an, als eine Rolle, der Controller und Organisationen folgen sollten (Goretzki & Strauss, 2018; Wolf et al., 2020). Die Rolle ist normativ, indem sie rollenkonformes Verhalten und Handeln anleitet und andere bestehende Rollen, Verhalten und Handlungen abwertet (Mahlendorf, 2014). Darüber hinaus wirkt sie als Orientierung für die Identitätsbildung von Controllern (Goretzki & Messner, 2019). Während die empirische Forschung auf die Existenz weiterer Rollentypen hinweist, insbesondere des Scorekeepers, der im routinemäßigen Berichtswesen und in der Pflege von Finanzinformationssystemen tätig ist (Järvenpää, 2007), und des Watchdogs, der sich auf die Überwachung von Managern und die Einhaltung von Leistungsstandards konzentriert (Hartmann & Maas, 2011), wird in der Praxis die Rolle des Business Partners als die primär anzustrebende Rolle für alle Controller angesehen (ICV - IGC, 2013; Wolf et al., 2020).

Es besteht jedoch keine Einigkeit über über Rollenbegriffe und -konzepte: Verschiedene Wissenschaftler verwenden und entwickeln unterschiedliche Rollenbegriffe und -konzepte (Loo, Verstegen, & Swagerman, 2011; Rieg, 2018; Verstegen, Loo, Mol, Slagter, & Geerkens, 2007). Auch sind Rollen in der Praxis oft nicht disjunkt sondern kommen in Kombination vor, was zu der Vorstellung von hybriden Controllerrollen führt, die durch empirische Evidenz unterstützt wird (Graham, Davey-Evans, & Toon, 2012; Rieg, 2018).

## 2.2 Institutionentheoretische Sichtweise auf Controller-Rollen

Verhalten und Erwartungen an das Verhalten werden durch Institutionen geprägt (Lawrence & Shadnam, 2015). Institutionen sind Regeln, Praktiken und Strukturen in Organisationen (Kozenkow, 2013; Scapens, 1994), die mit Rollen verbunden sind, da Rollen Aufgaben, Praktiken und Verhalten beinhalten. Institutionen können darüber hinaus Veränderungen in Rollen auslösen (Burns & Baldvinsdottir, 2005; Järvenpää, 2009).

Die Institutionentheorie zielt darauf ab, die Existenz und die Veränderungen von Institutionen sowie deren Auswirkungen auf andere organisatorische Aspekte zu erklären (Kozenkow, 2013). Während es eine Vielzahl von Ansätzen und Varianten von Institutionentheorien gibt, gruppiert die Controlling-Forschung sie grob in die alte Institutionenökonomie (old institutional economics - OIE) und die neue institutionelle Soziologie (new institutional sociology - NIS) (Ribeiro & Scapens, 2006; Scapens, 1994). Nach der OIE entwickeln sich Institutionen durch die Routinisierung menschlichen Verhaltens, das oft unreflektiert, aber nicht unbedingt irrational im weiteren Sinne ist (Järvenpää, 2009; Scapens, 1994). NIS konzentriert sich auf die Auswirkungen der Umwelt von Organisationen, die dazu neigen, die Art und Weise zu beeinflussen, wie solche Organisationen Institutionen implementieren. Die Übernahme externer Anforderungen erhöht die Legitimität von Organisationen und lässt sie auf lange Sicht ähnlich (isomorph) erscheinen (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

NIS postuliert, dass isomorpher Druck Homogenität von Organisationen schafft (Heugens & Lander, 2009). Dieser Druck geschieht auf drei Arten: zwangsweise, mimetisch und normativ (DiMaggio & Powell, 1983). Zwangsweise bedeutet Anpassung durch regulatorische Anforderungen oder Macht, die von externen Subjekten ausgeübt wird. Mimetisch ist das unreflektierte Kopieren von anderen Organisationen. Normativ wird als Anpassungsdruck an ein berufliches Ideal verstanden, das oft von Berufsverbänden formuliert und behauptet wird.

Letzteres spiegelt sich auch in einem Streben nach Professionalisierung wider. Professionalisierung in Bezug auf NIS ist ein Prozess, durch den Akteure versuchen, Normen für die Arbeit und die Zugehörigkeit zu einem Beruf zu etablieren, die Fragen wie das, was den Beruf ausmacht, professionelles Verhalten und die Rollen der Mitglieder beantworten (DiMaggio & Powell, 1983). Formale Bildung sowie Berufsverbände spielen eine wichtige Rolle bei der Etablierung der Professionalisierung und auch bei der Ausübung von normativem Druck zur Etablierung von Berufsnormen. Die Einhaltung professioneller Normen erhöht die Legitimität und den Zugang zu Ressourcen einschließlich des Personals von Organisationen.

Wenn Organisationen auf den normativen Druck einer bestimmten Profession reagieren und Strukturen, Positionen, Regeln etablieren, um dieser Profession zu entsprechen, erscheint es plausibel, dass diese Institutionalisierung auch Stellenangebote umfasst. Letztere spiegeln dann die Normen einer Profession wider. Das Stellenangebot ist ein Mittel, um die Organisation im Lichte der Profession zu legitimieren, und es wird den Stellenangeboten anderer Organisationen ähnlich sein.

### 2.3 Zum Stand der Forschung und Hypothese

Eine kleine Anzahl von Studien analysierte Stellenausschreibungen für Controller, jedoch hauptsächlich im Hinblick auf erwartete Fähigkeiten, Tätigkeiten und Kompetenzen (Albu, Albu, Faff, & Hodgson, 2008; Azan & Bollecker, 2011; France, 2010; Graham et al., 2012; Wadan et al., 2019; Wyskarski, 2020; Zarzycka, 2017). Diese Studien liefern jedoch keine Informationen darüber, nach welchen Rollentypen Unternehmen suchen. Einige Studien (z. B. Graham et al., 2012) analysieren Rollen in Stellenangeboten, stützen sich aber auf sehr kleine Stichprobengrößen.

Welche Rollen Stellenanzeigen für Controller kommunizieren, ist daher bisher wenig erforscht. Dies ist überraschend angesichts der Bedeutung von Stellenanzeigen als Mittel zur Kommunikation von Rollen im Controlling. Hier sehen wir eine Forschungslücke. Dieser Mangel an Erkenntnissen ist bedauerlich für Wissenschaftler, die sich mit der Rolle und dem Rollenwechsel von Controllern beschäftigen, da sie ein unvollständiges Bild haben und es an Einblicken in die Rollenerwartungen und die Kommunikation der Arbeitgeber fehlt. Darüber hinaus orientieren sich Hochschulen oft an den von Arbeitgebern geforderten Berufsprofilen. Der Mangel an Evidenz ermöglicht keine konsistente Typologie der Aufgaben und Rollenmodelle von Controller für die Entwicklung von Lehrplänen für die zukünftig Beschäftigten.

Nach Wolf et.al. (2020) wird die normative Rolle von Controllern als Business Partner von Berufsverbänden und Bildungseinrichtungen aktiv gefördert. Damit einher geht ihrer Ansicht nach auch eine positive Auswirkung der Business Partner-Rolle auf das öffentliche Image von Controllern. Sie stellen auch fest, dass in der Mehrzahl der Literatur der Wandel zum Business Partner als positiv dargestellt wird. Die Literatur neigt dazu, den Business Partner mit dem Narrativ eines allmächtigen Masterminds zu beschreiben, der in der Lage ist, unvereinbare Anforderungen zu kombinieren.

Ein solches normatives Rollenskript stattet Controller mit Konzepten und Ideen aus, die es ihm ermöglichen, sich zu positionieren und eine Identität zu bilden (Goretzki & Messner, 2019). Es wertet zudem bestimmte Tätigkeiten und Verhaltensweisen auf und degradiert unpassende (Goretzki & Messner, 2019; Mahlendorf, 2014). Dieser normative Diskurs über die Business-Partner-Rolle und der damit einhergehende Anpassungsdruck stellt ein Phänomen des institutionellen Isomorphismus dar (Ball & Craig, 2010; Goretzki & Messner, 2019). Isomorphismusdruck erzeugt weiterhin Homogenität von Organisationen (Heugens & Lander, 2009). Insofern würden wir erwarten, die Rolle des Business Partners insbesondere in Stellenausschreibungen zu finden, da diese ein wichtiges Kommunikationsmittel im Controlling darstellen. Daher formulieren wir als Hypothese:

Hypothese H1: Die Business Partner-Rolle ist die dominante Rolle in Stellenanzeigen

## ■ Bereich (Controlling, Accounting&Audit, Risk&Compliance, Finanzen oder Lehre)

Die Diskussion über Controller-Rollen betont darüber hinaus mehrere Kontingenzfaktoren (Byrne & Pierce, 2007) und die Relevanz der Kontingenztheorie für die Controlling-Forschung (Chenhall, 2003; Otley, 2016). Die Kontingenztheorie postuliert die Passung zwischen Organisation und Umwelt und ergänzt damit die NIS (Drazin & van de Ven, 1985; Tucker, 2010). Zwei Kontingenzfaktoren scheinen besonders relevant zu sein, da sie sich auf die Rollen auswirken: erstens die Position eines Controllers als Mitarbeiter oder Leiter einer Controlling-Funktion und zweitens die Auswirkungen der Unternehmensgröße und des Familieneinflusses auf Controller-Rollen.

Die Forschung betont die Bedeutung von mittleren Managern wie etwa Leiter Controlling-Funktionen für die Unterstützung von Unternehmen, was die Business-Partner-Rolle für sie begünstigt (Hartmann & Maas, 2011; Loo et al., 2011). Es scheint plausibel, einen ähnlichen positiven Effekt bei Stellenausschreibungen für Führungspositionen im Controlling zu erwarten.

In Bezug auf kleinere Firmen und den Einfluss der Familie kommt die Forschung zu dem Schluss, dass in beiden Fällen die Rolle des Business Partners im Vergleich zur Rolle in größeren Firmen und Nicht-Familienunternehmen weniger relevant zu sein scheint. Kleinere Firmen scheinen eher Routineaufgaben an Controller zu delegieren, bspw. die Kostenkontrolle, anstatt das Management zu unterstützen (Loo et al., 2011; Oesterreich & Teuteberg, 2019). Familienunternehmen, die häufig auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind, institutionalisieren weniger Controlling-Abteilungen und nutzen weniger Instrumente des Controlling (Hiebl, Duller, Feldbauer-Durstmüller, & Ulrich, 2015; Neubauer, Mayr, Feldbauer-Durstmüller, & Duller, 2012). Es erscheint plausibel, einen entsprechenden Effekt für Jobangebote zu erwarten.

## 3 Methodik und Daten

### 3.1 Text Mining als Analyseinstrument

Oft bieten neue Werkzeuge und neue Technologien neue Möglichkeiten für die Forschung (Gigerenzer, 2000, pp. 3–25; Wang & Barabási, 2021, p. 2). Mit dem Aufkommen von Big Data und Data Analytics gilt dies auch für die Controllingforschung (Bhimani, 2020). Ein vielversprechender Ansatz ist das Text Mining, da es erlaubt, den großen Teil der Informationen zu untersuchen, die in unstrukturierter Form vorliegen, d.h. Dokumente und Texte (Loughran & McDonald, 2016; Seng, 2014).

Text Mining ist die neueste Entwicklung in einer langen Geschichte von textuellen oder inhaltsanalytischen Methoden. Der Unterschied liegt in der Anwendung auf elektronisch verfügbare Texte unter Verwendung ausgefeilterer computerbasierter Algorithmen (Li, 2010). Die Methodik reduziert Texte auf interessierende Variablen. Insofern verbessert sie die Generalisierbarkeit der Ergebnisse durch bessere Verlässlichkeit und Replizierbarkeit sowie eine erhöhte statistische Power durch höhere Stichprobengrößen (Li, 2010). Die im Text Mining verwendeten Methoden lassen sich grob in statistische und wörterbuchbasierte Methoden einteilen (Caylor, Cecchini, & Winchel, 2017). Während statistische Methoden versuchen, Ähnlichkeiten durch statistische Assoziationen, wie z. B. Korrelationen, zu finden, versuchen die Wörterbuch-Methoden, Texte nach einem Satz von vordefinierten Begriffen abzubilden (Frankel, Jennings, & Lee, 2016; Kravet & Muslu, 2013). Allerdings extrahiert Text Mining, zumindest bis heute, nicht vollständig automatisch Bedeutung und Informationen (Grimmer & Stewart, 2013), sondern benötigt Überwachung und sorgfältige Anwendung.

Die Anzahl der Studien im Controlling, die Text Mining einsetzen, ist noch begrenzt (Oesterreich & Teuteberg, 2019; Wadan et al., 2019; Wyskwarski, 2020). Sie zeigen aber bereits das Potenzial und die Machbarkeit dieses Ansatzes. Dennoch sind die bestehenden Text Mining-bezogenen Studien in erster Linie explorativer Natur und nutzen nicht die Möglichkeit, Theorien und Hypothesen zu testen.

### 3.2 Anwendung auf Stellenanzeigen

In Abschnitt 2 wurde abgeleitet, dass bei der Kommunikation von Rollen in Stellenanzeigen die erwartete Rolle von Controllern in der Stellenbeschreibung und in der Beschreibung des gesuchten Kandidaten zum Ausdruck kommen sollte. Auch wenn Stellenanzeigen sicherlich zur Selbstvermarktung und zum Impression Management genutzt werden (Yu, 2019), kann davon ausgegangen werden, dass sie wahrscheinlich ein weitgehend unverfälschtes Bild der angebotenen Stelle enthalten, um keine Bewerber zu verlieren oder zu frustrieren. Entsprechend enthalten sie auch ein unverzerrtes Bild der im Unternehmen vorherrschenden Rollenerwartung.

Eine zeitgemäße Quelle für Stellenanzeigen sind Online-Stellenportale. Die Verwendung von Daten aus einem Stellenportal ist mit verschiedenen Vor- und Nachteilen verbunden. Der größte Vorteil ist sicherlich, dass auch kleine Unternehmen heutzutage ihre Stellenanzeigen auf webbasierten Jobportalen schalten, so dass nur eine sehr geringe Selektionsverzerrung zu erwarten ist. Außerdem ist die vollständige geografische Abdeckung eines Landes oder Sprachraums möglich, da die Recherche nicht auf lokale Printmedien angewiesen ist. Eine Einschränkung ist jedoch, dass nur die Informationen verwendet werden können, die in den Stellenanzeigen enthalten sind - in der Regel in einer unstrukturierten, nicht standardisierten, textuellen Form. Weitere Daten über die inserierenden Unternehmen, wie z.B. finanzielle oder organisatorische Daten, sind regelmäßig nicht verfügbar oder müssen aus dem Text extrahiert werden.

Texte in verschiedenen Sprachen können mit der Methodik des Text Mining nicht vergleichend analysiert werden. Entsprechend ist es notwendig, sich auf einen Sprachraum zu konzentrieren. Die Debatte um das Rollenmodell von Controllern ist in Kontinentaleuropa und hier im deutschsprachigen Raum besonders lebhaft, da es dort eine traditionelle Trennung zwischen Controlling und Rechnungswesen gibt (Brandau, Endenich, Trapp, & Hoffjan, 2013; Guenther, 2013). Daher konzentrieren wir uns auf den Arbeitsmarkt für Controller in Deutschland. Die etablierte Praxis in deutschen Unternehmen, die universitäre Forschung und die deutsche Sprache erlauben eine klare Trennung zwischen "Controlling" und Rechnungswesen (Guenther, 2013; Weber, 2011).

Die vorliegende Studie basiert auf 4.500 Stellenanzeigen, die am 17. November 2020 in deutscher Sprache auf dem Jobportal stepstone.de unter dem Stichwort "Controlling" erschienen sind. Anhand der Rubriken wurde eine Teilstichprobe von 891 Stellen identifiziert, bei denen es sich um echte Controller-Stellen handelt, d.h. um Stellen innerhalb der Funktion des Controllings. Es wurden insbesondere solche Stellenanzeigen ausgewählt, die die Begriffe "Controller", "Business Analyst", "Business Partner", "Biltroller oder irgendeine Beschreibung einer kaufmännischen Tätigkeit im Bereich der Controlling-Funktionen enthielten. Andererseits wurden Stellenanzeigen entfernt, die auf Unternehmensberatung, Werkstudentenjobs, Praktika und Studienplätze für duale Studiengänge hinwiesen. Die überwiegende Mehrheit der entfernten Stellenanzeigen enthielt zwar das Stichwort "Controlling", wies aber nur auf eine Zusammenarbeit mit dem Controlling hin oder beinhaltete kleinere Controlling-Tätigkeiten innerhalb anderer Funktionen. Die verbleibenden Stellenanzeigen werden weiter danach differenziert, ob eine Führungsposition oder eine Stabsstelle angeboten wurden. Weiterhin wurden Anzeigen von Unternehmen identifiziert, die in ihrer Unternehmensbeschreibung die Bezeichnungen "Familienunternehmen" oder "Klein- und Mittelbetrieb" wählten. Obwohl zu erwarten ist, dass weitere Unternehmen dieser Kategorie unerkannt bleiben, deutet die Wahl dieser Begriffe auf ein explizites Selbstverständnis als inhabergeführtes Unternehmen hin. Nach dem Entfernen von zwei Stellenanzeigen, für die nicht alle Daten erhoben werden konnten, verbleiben 889 Stellenanzeigen in der Stichprobe.

Innerhalb der 889 Stellenanzeigen wird in 99 Stellenanzeigen eine Führungskraft (Head of Management Accounting oder HoMA) gesucht. 690 der Stellenanzeigen sind als Vollzeitstellen ausgeschrieben, 9 explizit als Teilzeitstellen. Der Rest der Anzeigen macht entweder keine Angaben oder bietet beide Modelle an. Mit einer Ausnahme sind alle Führungspositionen in Vollzeit ausgeschrieben. In 167 Anzeigen bezeichnen sich die Unternehmen explizit als Familienunternehmen bzw. als kleine und mittlere Unternehmen (FAMSME). Von den 99 Stellenausschreibungen für Führungspositionen entfallen 21 auf Familienunternehmen bzw. KMU.

■ Bereich (Controlling, Accounting&Audit, Risk&Compliance, Finanzen oder Lehre)

Die Stellenanzeigen wurden per Web-Scraping aus dem Stellenportal gesammelt. Links zu den Stellenanzeigen, Überschriften und verfügbare Zusatzinformationen über den angebotenen Arbeitsvertrag wurden tabellarisch erfasst. Die Texte der Stellenanzeigen wurden einem Parsing-Verfahren unterzogen, um HTML-Elemente und Bilder zu entfernen. Übrig bleiben reine Textdateien mit den Texten der Stellenanzeigen. Diese Texte sind meist sehr kurz, selten über 1.000 Wörter. Sie enthalten typischerweise eine kurze Vorstellung des werbenden Unternehmens, eine Beschreibung der ausgeschriebenen Stelle und ein Profil des gesuchten Kandidaten.

Um Indizien der Rollenerwartung von Unternehmen im Anzeigentext zu finden, wird eine Rollendefinition - ein Rollenmodell - benötigt. Für diese Analyse verwenden wir die Rollendefinitionen von Fourné et.al. (2018), die Messskalen für Rollen von Controllern entwickelt und validiert haben. Nach ihnen lassen sich empirisch drei Rollen identifizieren: Business Partner (BP), Scorekeeper (SK) und Watchdog (WD). Wir leiten rollenspezifische Merkmale anhand der Erhebungsite von Fourné et al. (2018) ab. Diese Merkmale sind sehr generische Begriffe. Es kann sich sowohl um Aktivitäten eines Controllers innerhalb der spezifischen Rolle als auch um Persönlichkeitsmerkmale der gesuchten Person handeln. Basierend auf den Messitems von Fourné et al. (2018) definieren wir 16 rollenspezifische Merkmale für den Business Partner, 23 rollenspezifische Merkmale für den Scorekeeper und 13 rollenspezifische Merkmale für den Watchdog. Aus den Texten der Stellenanzeigen haben wir dann Begriffe ausgewählt, die mit diesen Rollenmerkmalen assoziiert sind (für ein ähnliches Vorgehen Lerman, 2020).

Die Texte der Stellenanzeigen werden im Rahmen der hier angewandten Bag-of-Words-Methode in eine Dokument-Term-Matrix (DTM) transformiert. Die Bag-of-Words-Methode ist eine vereinfachte Darstellung, die in der Sprachverarbeitung und im Information Retrieval verwendet wird (Sebastiani, 2002). Die DTM der vorliegenden Studie enthält schließlich 27.210 eindeutige Wörter.

Wenn sie übereinstimmen, werden die im DTM enthaltenen Wörter mit den identifizierten rollenspezifischen Merkmalen abgeglichen (siehe auch Lerman, 2020). Die resultierende  $DTM_F$  enthält noch 52 rollenspezifische Merkmale in den Spalten, 16 für die Rolle Geschäftspartner als Aggregation von 109 relevanten Begriffen, 23 für die Rolle Scorekeeper als Aggregation von 135 relevanten Begriffen und 13 für die Rolle Watchdog als Aggregation von 299 relevanten Begriffen. Diejenigen Wörter im DTM, die nicht in der  $DTM_F$  aggregiert sind, konnten mit keinem rollenspezifischen Merkmal abgeglichen werden.

Um die Übereinstimmung einer Stellenbeschreibung mit einem bestimmten Rollenmodell zu überprüfen, wird der  $DTM_F$  in eine binäre  $DTM_B$  umgewandelt, der also nur die Information enthält, ob ein rollenspezifisches Merkmal in der Stellenbeschreibung vorkommt oder nicht. Bezeichnen wir die Anzahl der identifizierten rollenspezifischen Merkmale in Dokument  $i$  mit  $FEAT_{Role,i}$  und die Anzahl der gesamten Merkmale für die spezifische Rolle  $TFEAT_{Role}$ , so erhalten wir das folgende Maß für die Übereinstimmung einer Stellenanzeige  $i$  mit einer spezifischen Rolle gemäß Gleichung 1:

$$CONCORDANCE_{Role,i} = \frac{FEAT_{Role,i}}{TFEAT_{Role}} \quad (1)$$

Das Konkordanzmaß zeigt dann einen Wert von eins, wenn alle rollenspezifischen Merkmale in der Stellenanzeige identifiziert werden und einen Wert von null, wenn es keine Angabe für die jeweilige Rolle gibt. Das Konkordanzmaß ist also ein qualitatives Maß für die in der jeweiligen Stellenanzeige dargestellten Merkmale eines Rollenmodells.

Die im  $DTM_F$  enthaltenen Häufigkeiten können als Indikator für den Platz, den die jeweilige Rolle in der Stellenanzeige einnimmt, und damit auch als Indikator für die Wichtigkeit dieser Rolle angesehen werden. Bezeichnen wir die Anzahl der relevanten Begriffe des Dokuments  $i$ , die einer Rolle zuzuordnen sind, mit dem Variablennamen  $FTERM_{Role,i}$  und die Anzahl der Wörter im Dokument mit  $NTERM_i$ , so erhalten wir gemäß Gleichung 2 das folgende Maß für die Wichtigkeit der Rolle in der Stellenanzeige:

$$IMPORTANCE_{Role,i} = \frac{FTERM_{Role,i}}{NTERM_i} \tag{2}$$

Das Wichtigkeitsmaß weist einen umso höheren Wert auf, je mehr Wörter einer Stellenanzeige auf Rollenspezifika der jeweiligen Rolle hinweisen. Das Wichtigkeitsmaß ist also ein quantitatives Maß für das Vorkommen eines Rollenmodells in der jeweiligen Stellenanzeige.

Die Analyse der Unterschiede zwischen den drei Rollen unter Einbeziehung von erklärenden Faktorvariablen ist ein typisches Anwendungsgebiet der multivariaten Varianzanalyse (MANOVA). Wir verwenden den Wilcoxon-Rank-Sum-Test für Unterschiede im Median mit Holm (1979) Korrektur für multiples Testen, wo es angebracht ist, Spearman Rangkorrelationen und ein Bayesianisches multivariates Regressionsmodell nach Gleichung 3:

$$\begin{pmatrix} CONCORDANCE_{BP,i} \\ CONCORDANCE_{SK,i} \\ CONCORDANCE_{WD,i} \end{pmatrix} = const. + \beta_1 \cdot SME\_FAMILY_i + \beta_2 \cdot HOMA_i + \beta_3 \cdot SME\_FAMILY_i \cdot HOMA_i + \varepsilon_i \tag{3}$$

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Deskriptive Ergebnisse

Die deskriptive Statistik für die metrischen Variablen ist in Tabelle 1 dargestellt. Im Median werden die rollenspezifischen Merkmale des Business Partners nur zu 6,2 %, die des Scorekeepers zu 4,3 % und die des Watchdogs zu 15,4 % gesucht. Nun sind diese Werte natürlich abhängig von den im Kontext definierten Merkmalen. Hier geben die Maximalwerte einigen Aufschluss, wonach zumindest in einer Anzeige 43,8% der Merkmale eines Business Partners, 30,4% eines Scorekeepers und 53,8% eines Watchdogs gesucht werden.

Ein weiterer Einblick ergibt sich aus der Betrachtung des Wichtigkeitsmaßes. Es liegt in der Natur der Sache, dass rollenspezifische Begriffe nur einen geringen Anteil an den Texten einnehmen. Im Median beträgt der Anteil der rollenspezifischen Begriffe im Text für die Rolle Business Partner nur 0,4%, für die Rolle Scorekeeper 0,3% und für die Rolle Watchdog 0,8% des Textes. Auffällig ist, dass in 36,2 % der Anzeigen die Scorekeeper-Rolle überhaupt nicht vorkommt.

	n	mean	sd	var	min	q1	median	q3	max	IQR	skew	kurt
Concordance <sub>BP</sub>	889	0.084	0.068	0.005	-	0.062	0.062	0.125	0.438	0.062	0.858	4.035
Concordance <sub>SK</sub>	889	0.048	0.050	0.002	-	-	0.043	0.087	0.304	0.087	1.263	5.203
Concordance <sub>WD</sub>	889	0.178	0.118	0.014	-	0.077	0.154	0.231	0.538	0.154	0.457	2.869
Importance <sub>BP</sub>	889	0.006	0.005	0.000	-	0.002	0.004	0.008	0.033	0.006	1.580	6.548
Importance <sub>SK</sub>	889	0.004	0.004	0.000	-	-	0.003	0.006	0.030	0.006	1.541	6.110
Importance <sub>WD</sub>	889	0.008	0.006	0.000	-	0.003	0.008	0.012	0.030	0.009	0.654	2.921

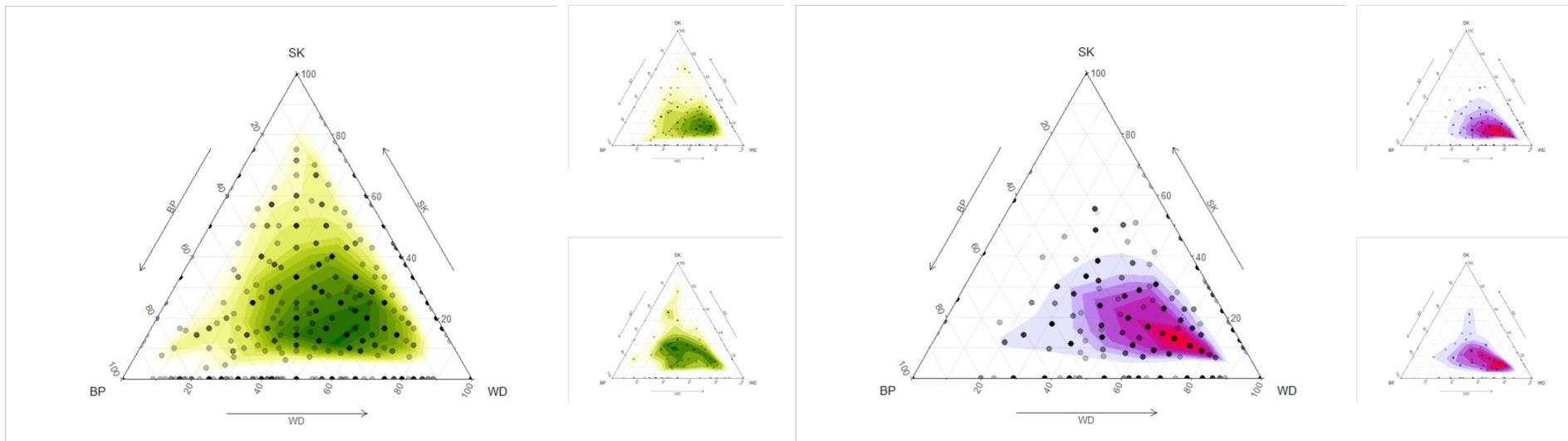
Tabelle 1: Deskriptive Statistiken zu den Metriken

Aus den ternären Plots in Abbildung 1 können wir etwas über den Mix der drei gesuchten Rollenprofile erfahren. Es ist leicht zu erkennen, dass fast alle Stellenanzeigen Mischungen aus allen drei Rollenprofilen oder mindestens zwei Rollenprofilen sind. Es gibt weder reine Rollenausprägungen noch irgendeine Art von Häufung in den Ecken, die auf extreme Spezialisierungen auf bestimmte Rollenmodelle hinweisen würde. In beiden Plots zeigt sich jedoch eine deutliche Verschiebung in Richtung des Watchdog-Profiles. Mischungen aus Watchdog und Business Partner ohne Spuren der Scorekeeper-Rolle und Mischungen aus Watchdog und Scorekeeper ohne Spuren der Business Partner-Rolle halten sich in etwa die Waage, aber es gibt kaum Mischungen ohne Watchdog.

## CARF Luzern 2021 Controlling.Accounting.Risiko.Finanz.

### Konferenzband

Konferenz Homepage: [www.hslu.ch/carf](http://www.hslu.ch/carf)



Anmerkungen: Ternärer Plot der Konkordanz (links) und der Bedeutung (rechts). Die oberen Subplots zeigen nur KMUs / Familienunternehmen, die unteren Subplots zeigen Führungspositionen. Je dunkler die Farbe eines Punktes ist, desto mehr Datenpunkte überschneiden sich an der gleichen Stelle. Um die Verteilung der Punkte besser sichtbar zu machen, sind Dichteplots in den Plot integriert.

Abbildung 1: Ternäre Plots

## CARF Luzern 2021

### Controlling.Accounting.Risiko.Finanz.

#### Konferenzband

Konferenz Homepage: [www.hslu.ch/carf](http://www.hslu.ch/carf)



Das gleichzeitige Auftreten von Rollen kann mit Hilfe der Spearman'schen Rangkorrelation geschätzt werden. Die Übereinstimmung der Scorekeeper- und Watchdog-Rolle zeigt (hier nicht abgebildet) eine hochsignifikante positive Korrelation, was darauf hindeutet, dass die Fähigkeiten, das Wissen und die Eigenschaften, die diese Rollen prägen, gemeinsam gesucht werden, während die Business Partner-Fähigkeiten nicht mit den anderen Rollenmodellen zu korrelieren scheinen. Dementsprechend gibt es einen gewissen Hinweis darauf, dass die Business Partner-Fähigkeiten unabhängig sind - oder anders ausgedrückt: sie stehen im Vordergrund.

Die rollenspezifische Wichtigkeit zeigt noch interessantere Ergebnisse: Grundsätzlich konkurrieren alle drei Rollen um den Platz in der Stellenanzeige. Wenn der Platz knapp ist, verdrängen sich die Rollen gegenseitig. Dementsprechend ist es interessant, dass die rollenspezifische Wichtigkeit nicht durchgängig negative Korrelationskoeffizienten aufweist. Insbesondere die hochsignifikante positive Korrelation zwischen der Wichtigkeit von Scorekeeper und Watchdog deutet auf eine starke Verbindung zwischen diesen beiden Rollen hin. Umgekehrt zeigen Business Partner und Scorekeeper eine hochsignifikante negative Korrelation, was darauf hindeutet, dass eine "Entweder-Oder"-Entscheidung zwischen den beiden Typen von Controllern getroffen wird.

#### 4.2 Modellergebnisse

Nach dem paarweisen Wilcoxon-Rangsummentest, korrigiert für multiples Testen nach Holm (1979), zeigt Tabelle 2 hochsignifikante Medianunterschiede in der Übereinstimmung der Rollen und weist darauf hin, dass die Fähigkeiten eines Watchdogs mit höherer Priorität gesucht werden als die eines Business Partners und diese wiederum häufiger als die eines Scorekeepers. Das Gleiche gilt für die Wichtigkeit der Rollen, wo die Unterschiede in der gleichen Reihenfolge hoch signifikant sind. Beides deutet auf eine klare Dominanz der Wichtigkeit der Watchdog-Rolle gegenüber den beiden anderen Rollen hin und auch auf eine klare Dominanz der Business-Partner-Rolle gegenüber der Scorekeeper-Rolle.

	median 1	median 2	diff.		W	p-value
<b>Concordance</b>						
Business Partner vs. Watchdog	0.063	0.154	- 0.091	***	181,100	0.000
Business Partner vs. Scorekeeper	0.063	0.043	0.019	***	530,895	0.000
Watchdog vs. Scorekeeper	0.154	0.043	0.110	***	134,265	0.000
<b>Importance</b>						
Business Partner vs. Watchdog	0.004	0.008	- 0.003	***	283,470	0.000
Business Partner vs. Scorekeeper	0.004	0.003	0.001	***	481,693	0.000
Watchdog vs. Scorekeeper	0.008	0.003	0.005	***	210,994	0.000

Tabelle 2: Ergebnisse Wilcoxon-Rangsummentest

■ Bereich (Controlling, Accounting&Audit, Risk&Compliance, Finanzen oder Lehre)

Während Hypothese 1 besagt, dass die Business Partner-Rolle eine höhere Übereinstimmung und Bedeutung hat als andere Rollen, stützen unsere Ergebnisse dies nicht. Wir finden mehr Unterstützung für eine hohe Konkordanz und Wichtigkeit der Watchdog-Rolle.

Der Einfluss der Kontrollvariablen FAMSME und HoMA wurde für Konkordanz- und Wichtigkeitsmetriken separat durchgeführt. Um die Wirkung der beiden Variablen zu verstehen, wird eine zusätzliche Analyse der Interaktionseffekte zwischen beiden Variablen auf die Rollenmaße durchgeführt. Dies führt zu insgesamt vier multivariaten Regressionsmodellen (siehe Tabelle 3).

	Concordance													
	Model (1)						Model (2)							
	Estimate	Est.Error	Q2.5	Q97.5	pd	p-value	Estimate	Est.Error	Q2.5	Q97.5	pd	p-value		
BusinessPartner Intercept	0.078	***	0.003	0.073	0.083	100.00%	0.000	0.077	***	0.003	0.072	0.083	100.0%	0.000
Scorekeeper Intercept	0.045	***	0.002	0.041	0.048	100.00%	0.000	0.045	***	0.002	0.041	0.048	100.0%	0.000
Watchdog Intercept	0.169	***	0.005	0.160	0.178	100.00%	0.000	0.170	***	0.005	0.161	0.179	100.0%	0.000
BusinessPartner (FAMSME)	0.013	**	0.006	0.002	0.024	98.80%	0.024	0.018	***	0.006	0.007	0.030	100.0%	0.001
BusinessPartner (HoMA)	0.013	*	0.007	- 0.002	0.027	95.65%	0.087	0.021	***	0.008	0.005	0.038	99.6%	0.009
BusinessPartner (FAMSME x HoMA)								- 0.040	**	0.017	- 0.074	- 0.006	99.0%	0.020
Scorekeeper (FAMSME)	0.005		0.004	- 0.004	0.013	86.40%	0.272	0.004	0.005	- 0.004	0.014	82.9%	0.343	
Scorekeeper (HoMA)	0.001		0.005	- 0.012	0.008	61.35%	0.773	- 0.002	0.006	- 0.013	0.010	63.8%	0.724	
Scorekeeper (FAMSME x HoMA)								0.003	0.012	- 0.021	0.028	60.0%	0.801	
Watchdog (FAMSME)	0.037	***	0.010	0.017	0.057	99.95%	0.001	0.036	***	0.011	0.015	0.057	100.0%	0.000
Watchdog (HoMA)	- 0.014		0.013	- 0.039	0.010	86.05%	0.279	- 0.017	0.014	- 0.045	0.011	88.7%	0.226	
Watchdog (FAMSME x HoMA)								0.015	0.030	- 0.043	0.075	68.1%	0.639	
R <sup>2</sup> BusinessPartner	0.011		0.007	0.002	0.027			0.017	0.009	0.005	0.038			
R <sup>2</sup> Scorekeeper	0.004		0.003	0.000	0.012			0.004	0.003	0.000	0.014			
R <sup>2</sup> Watchdog	0.019		0.009	0.004	0.039			0.019	0.009	0.006	0.039			
elpd	3,204.8		42.9					3,204.9		42.8				
k	< 0.5							< 0.5						
	Importance													
	Model (3)						Model (4)							
	Estimate	Est.Error	Q2.5	Q97.5	pd	p-value	Estimate	Est.Error	Q2.5	Q97.5	pd	p-value		
BusinessPartner Intercept	0.005	***	0.000	0.005	0.005	100.00%	0.000	0.005	***	0.000	0.004	0.005	100.00%	0.000
Scorekeeper Intercept	0.003	***	0.000	0.003	0.004	100.00%	0.000	0.003	***	0.000	0.003	0.004	100.00%	0.000
Watchdog Intercept	0.008	***	0.000	0.007	0.008	100.00%	0.000	0.008	***	0.000	0.007	0.008	100.00%	0.000
BusinessPartner (FAMSME)	0.000		0.000	- 0.000	0.001	87.60%	0.248	0.001	*	0.000	- 0.000	0.002	95.80%	0.084
BusinessPartner (HoMA)	0.001	*	0.001	- 0.000	0.002	97.40%	0.052	0.002	**	0.001	0.000	0.003	99.50%	0.010
BusinessPartner (FAMSME x HoMA)								- 0.003	*	0.001	- 0.005	0.000	97.40%	0.052
Scorekeeper (FAMSME)	0.000		0.000	- 0.000	0.001	82.80%	0.344	0.000	0.000	- 0.001	0.001	73.75%	0.525	
Scorekeeper (HoMA)	0.000		0.000	- 0.001	0.001	58.40%	0.832	- 0.000	0.000	- 0.001	0.001	55.95%	0.881	
Scorekeeper (FAMSME x HoMA)								0.001	0.001	- 0.001	0.003	75.05%	0.499	
Watchdog (FAMSME)	0.002	***	0.001	0.001	0.003	99.85%	0.003	0.001	**	0.001	0.000	0.002	99.05%	0.019
Watchdog (HoMA)	- 0.001		0.001	- 0.002	0.001	81.55%	0.369	- 0.001	0.001	- 0.002	0.000	90.20%	0.196	
Watchdog (FAMSME x HoMA)								0.002	0.002	- 0.001	0.005	89.90%	0.202	
R <sup>2</sup> BusinessPartner	0.005		0.004	0.000	0.017			0.010	0.006	0.002	0.025			
R <sup>2</sup> Scorekeeper	0.002		0.002	0.000	0.010			0.003	0.003	0.000	0.012			
R <sup>2</sup> Watchdog	0.011		0.007	0.002	0.029			0.014	0.008	0.003	0.032			
elpd	10,287.5		49.4					10,287.6		49.4				
k	< 0.5							< 0.5						

Hinweis: Alle Modelle konvergierten mit zwei Simulationsketten und 2000 Durchläufen pro Kette. Est-Error" = Standardfehler des geschätzten Effekts, Q2.5 & Q97.5 = untere und obere Grenzen der 95%-Glaubwürdigkeitsintervalle, pd' = Wahrscheinlichkeit einer streng positiven oder negativen Richtung der Effekte, p-Wert = Wahrscheinlichkeit des Effekts, wenn die Nullhypothese wahr ist, R<sup>2</sup> = Verhältnis der Varianz der vorhergesagten Mittelwerte zur Summe der Varianz der vorhergesagten Mittelwerte und Residuen (Gelman, Goodrich, Gabry, & Vehtari, 2019). elpd' = erwartete log punktwise Vorhersagedichte für einen neuen Datensatz, 'k' Formparameter der verallgemeinerten Pareto-Verteilung, sollte kleiner als 0,5 sein (Vehtari, Gelman, & Gabry, 2017).

Tabelle 3: Ergebnisse multivariate Modelle

Die multivariate Bayes'sche Regression bestätigt erneut die mit Hypothese 1 diskutierte Dominanz der Watchdog-Rolle. Die disjunkten Glaubwürdigkeitsintervalle der Intercepts deuten auf eine klare Unterscheidung der Rollen hin, auch unter Berücksichtigung des Einflusses der unabhängigen Variablen sowie der Abhängigkeitsstruktur der jeweiligen abhängigen Variablen.

Wir postulierten eine höhere Konkordanz und Wichtigkeit der Business Partner Rolle für Leiter von Controlling-Funktionen (HoMA). Unsere Ergebnisse unterstützen diese Sicht. Sowohl die Konkordanz als auch die Wichtigkeit des Business Partners sind für HoMA signifikant höher als für Controller der Sachbearbeiterebene.

Weiterhin postulierten wir eine geringere Konkordanz und Wichtigkeit für die Business Partner Rolle für Familienunternehmen und KMU (FAMSME). Hier finden wir Belege für eine höhere Konkordanz und Wichtigkeit der

Business Partner-Rolle sowie der Watchdog-Rolle, d.h. Familienunternehmen und KMU nennen beide Rollentypen signifikant häufiger als Nicht-Familienunternehmen und größere Unternehmen. Während unsere Sicht auf der vorhandenen Literatur basiert, unterstützen unsere Daten diese Sichtweise nicht. Vielmehr unterstützen die Ergebnisse eine Gegenthese: Familienunternehmen und KMU setzen andere Prioritäten für die Rollen ihrer Controller als die in der Literatur diskutierten Prioritäten.

Einen weiteren Einblick erhält man, wenn man die Interaktionseffekte analysiert (hier nicht abgebildet). Obwohl die Haupteffekte identisch bleiben, ist der Interaktionseffekt signifikant negativ. Dies bedeutet, dass, wenn Familienunternehmen und KMU eine Führungsposition besetzen müssen, die Fähigkeiten des Business Partners weniger gefragt sind, was ein wichtiges Ergebnis ist. Die anderen Modelle 3 und 4 bestätigen diese Ergebnisse bezüglich der Business Partner-Rolle mit etwas weniger ausgeprägter Signifikanz aufgrund breiterer Glaubwürdigkeitsintervalle.

## 5 Diskussion

Unsere wichtigsten Ergebnisse sind wie folgt. Erstens: Die Rollenkommunikation in Stellenanzeigen ist von untergeordneter Bedeutung. Nur wenige Begriffe in den Stellenanzeigen weisen auf erwartete Rollen hin. Zweitens sind die Unterschiede zwischen den Rollen signifikant, so dass die Tätigkeiten und Eigenschaften eines Watchdogs deutlich mehr gesucht werden als die eines Business Partners, und diese wiederum mehr als die eines Scorekeepers. Drittens gibt es in keiner der Anzeigen eine einzige Rolle, sondern nur Mischformen, mit einer deutlichen Tendenz zum Watchdog. Viertens werden die Eigenschaften des Watchdogs und des Scorekeepers oft gemeinsam gesucht.

Anhand der multivariaten Modelle testen wir unsere Forschungshypothese: Die Rolle des Business Partners findet sich weder als alleinige Rollenbeschreibung in einer der Stellenausschreibungen noch dominiert sie im Rollenmix, was die Hypothese H1 nicht unterstützt. In unserer Stichprobe findet sich die klassische Watchdog-Rolle in ihrer Ausprägung als Kontrollfunktion als signifikant dominant. Aber auch diese Rolle existiert nur in Kombination mit anderen Rollen. Außerdem ist die strategisch orientierte Business-Partner-Rolle in den Anzeigen prominenter als die Scorekeeper-Rolle. Unsere Ergebnisse unterstützen den Einfluss der Position, d.h. der Business Partner wird eher für Führungspositionen als für Stabsstellen im Controlling gesucht. Hinsichtlich dem Einfluss von Größe und Familie sind die Ergebnisse konträr zur bisherigen Literatur (López & Hiebl, 2015). Wir finden eine höhere Relevanz für die Business Partner-Rolle in Stellenanzeigen und nicht eine geringere in Familienunternehmen und KMU.

Diese Ergebnisse sind interessant und überraschend: Entgegen der postulierten Dominanz des Business Partners als modernes Controllerbild spiegelt sich diese Dominanz nicht in den Stellenanzeigen wider. Es wird kein einziger Controller in der reinen Form des Business Partners gesucht, sondern nur solche, die mehrere Rollen abdecken. Auch bei den Mischformen gibt es keine Dominanz der Business-Partner-Rolle.

Die Studienergebnisse implizieren, dass die Unternehmenspraxis nicht so theoriegetrieben ist, wie es in der Forschungsgemeinschaft postuliert und kommuniziert wird. Es scheint eine Lücke zwischen Forschung und Praxis und Spannungen zwischen verschiedenen Akteuren im Controlling zu geben. Tucker & Schaltegger (2016) sehen dafür mehrere Barrieren zwischen Wissenschaft und Praxis; sie argumentieren zum Beispiel, dass Themen, die für Akademiker relevant sind, für Praktiker nicht relevant sind.

Diese Studie leistet zwei Beiträge zur laufenden Diskussion über Rollenverschiebungen im Controlling. Erstens haben wir untersucht, inwieweit Stellenausschreibungen im Allgemeinen und speziell in Bezug auf die Rolle des Business Partners überhaupt Rollenbilder kommunizieren. Dabei haben wir eine isomorphe Betrachtung der normativen Business Partner-Rollendiskussion vorgenommen und diese innerhalb des Sets der Rollen analysiert. Die

■ Bereich (Controlling, Accounting&Audit, Risk&Compliance, Finanzen oder Lehre)

alleinige Fokussierung auf die Business Partner-Rolle bietet jedoch ein sehr eingeschränktes Bild der Realität. Erst die Kombination mit den komplementären Controlling-Rollen Watchdog und Scorekeeper bietet ein realistischeres Verständnis der oft einseitig postulierten, verallgemeinerten und abstrakten Diskussion der Business-Partner-Rolle. Darüber hinaus sehen wir die Notwendigkeit, hybride oder neue Rollen in die Rollendiskussion einzubeziehen, die sich aus den veränderten Anforderungen, wie z.B. Digitalisierung und Nachhaltigkeit, ergeben.

Die Studie wurde mit einem standardisierten und validierten Rollenmessmodell und dem Einsatz von Text-Mining-Verfahren durchgeführt. Dies ermöglichte die Auswertung einer größeren Stichprobe im Vergleich zu anderen Studien auf Basis von Stellenanzeigen. Dies untermauert die empirische Evidenz unserer Ergebnisse. Mit den Ergebnissen leisten wir einen Beitrag zur Objektivierung der Rollendiskussion sowie zur Identifikation weiterer Forschungsansätze.

## Literaturverzeichnis

### Reference List

- Ahrens, T., & Chapman, C. (2000). Occupational identity of management accountants in Britain and Germany. *European Accounting Review*, 9(4), 477–498.
- Albu, C. N., Albu, N., Faff, R., & Hodgson, A. (2008). The changing role of accountants in a transition economy: evidence from Romania. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 1(10).
- Azan, W., & Bollecker, M. (2011). Management control competencies and ERP: an empirical analysis in France. *Journal of Modelling in Management*, 6(2), 178–199.
- Ball, A., & Craig, R. (2010). Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 283–293.
- Bhimani, A. (2020). Digital data and management accounting: why we need to rethink research methods. *Journal of Management Control*, 31(1-2), 9–23, from <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-020-00295-z>.
- Brandau, M., Endenich, C., Trapp, R., & Hoffjan, A. (2013). Institutional drivers of conformity – Evidence for management accounting from Brazil and Germany. *International Business Review*, 22(2), 466–479, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593112000935>.
- Budding, T., & Wassenaar, M. (2020). New development: Is there a management accountants' expectation gap? *Public Money & Management*, 1–5.
- Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2005). An Institutional Perspective of Accountants' New Roles - The Interplay of Contradictions and Praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725–757, from <http://www.redi-bw.de/db/ebsco.php/search.ebsco-host.com/login.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dbuh%26AN%3d19019721%26site%3dehost-live>.
- Byrne, S., & Pierce, B. (2007). Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469–498, from <http://www.redi-bw.de/db/ebsco.php/search.ebsco-host.com/login.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dbuh%26AN%3d26641028%26site%3dehost-live>.
- Caglio, A. (2003). Enterprise Resource Planning systems and accountants: Towards hybridization? *European Accounting Review*, 12(1), 123–153.
- Caylor, M., Cecchini, M., & Winchel, J. (2017). Analysts' qualitative statements and the profitability of favorable investment recommendations. *Accounting, Organizations and Society*, 57, 33–51, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036136821730017X>.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127–168.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.
- Drazin, R., & van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 514–539.

■ Bereich (Controlling, Accounting&Audit, Risk&Compliance, Finanzen oder Lehre)

- Fourné, S. P., Guessow, D., & Schäffer, U. (2018). Chapter 7 Controller Roles: Scale Development and Validation. In M. J. Epstein (Ed.), *Studies in managerial and financial accounting: volume 33. Performance measurement and management control. The relevance of performance measurement and management control research* (pp. 143–190). Bingley, UK: Emerald Publishing.
- France, A. (2010). Management Accounting Practices Reflected in Job Advertisements. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 8(2), 41–57.
- Frankel, R., Jennings, J., & Lee, J. (2016). Using unstructured and qualitative disclosures to explain accruals. *Journal of Accounting and Economics*, 62(2), 209–227, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165410116300532>.
- Gelman, A., Goodrich, B., Gabry, J., & Vehtari, A. (2019). R-squared for Bayesian Regression Models. *The American Statistician*, 73(3), 307–309.
- Gigerenzer, G. (2000). *Adaptive thinking: Rationality in the real world. Evolution and cognition*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Goretzki, L., & Messner, M. (2019). Backstage and frontstage interactions in management accountants' identity work. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 1–20, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368218304884>.
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24(1), 41–63, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500512000637>.
- Graham, A., Davey-Evans, S., & Toon, I. (2012). The developing role of the financial controller: evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1), 71–88.
- Grimmer, J., & Stewart, B. M. (2013). Text as Data: The Promise and Pitfalls of Automatic Content Analysis Methods for Political Texts. *Political Analysis*, 21(3), 267–297.
- Guenther, T. W. (2013). Conceptualisations of 'controlling' in German-speaking countries: analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks. *Journal of Management Control*, 23(4), 269–290.
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: an exploratory study. *Accounting and Business Research*, 41(5), 439–458.
- Heugens, P., & Lander, M. W. (2009). Structure! Agency! (And Other Quarrels): A Meta-Analysis of Institutional Theories of Organization. *The Academy of Management Journal*, 52(1), 61–85, from <http://www.jstor.org/stable/40390276>.
- Hiebl, M. R. W., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Ulrich, P. (2015). Family Influence and Management Accounting Usage - Findings from Germany and Austria. *Schmalenbach Business Review (SBR)*, 67(3), 368–404.
- Holm, S. (1979). A Simple Sequentially Rejective Multiple Test Procedure. *Scandinavian Journal of Statistics*, 6(2), 65–70, from <http://www.jstor.org/stable/4615733>.
- Hopper, T. M. (1980). Role conflicts of management accountants and their position within organization structures. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 401–411, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368280900392>.
- ICV - IGC (2013). The essence of Controlling—the perspective of the Internationaler Controller Verein (ICV) and the International Group of Controlling (IGC). *Journal of Management Control*, 23(4), 311–317.
- Institute of Management Accountants (IMA) (Ed.) (2008). *Definition of Management Accounting*. Montvale, NJ.

- Jakobsen, M., Mitchell, F., Nørreklit, H., & Trenca, M. (2019). Educating management accountants as business partners. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16(4), 517–541. Retrieved September 20, 2020.
- Järvenpää, M. (2009). The institutional pillars of management accounting function. *J Acc & Organizational Change*, 5(4), 444–471.
- Kozenkow, J. (2013). New institutional economics: foundations and latest trends. *Society and Economy*, 35(1), 87–101.
- Kravet, T., & Muslu, V. (2013). Textual risk disclosures and investors' risk perceptions. *Review of Accounting Studies*, 18(4), 1088–1122.
- Lambert, C., & Pezet, E. (2011). The making of the management accountant – Becoming the producer of truthful knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, 36(1), 10–30, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368210000644>.
- Lawrence, T. B., & Shadnam, M. (2015). Institutional Theory. In W. Donsbach, J. Bryant, & R. T. Craig (Eds.), *[The Wiley Blackwell-ICA international encyclopedias of communication]. The international encyclopedia of communication*. Oxford: John Wiley & Sons Ltd.
- Lepistö, L., & Ihantola, E.-M. (2018). Understanding the recruitment and selection processes of management accountants. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(1), 104–123, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QRAM-11-2016-0080/full/pdf>UR - <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QRAM-11-2016-0080/full/html>.
- Lerman, A. (2020). Individual Investors' Attention to Accounting Information: Evidence from Online Financial Communities. *Contemporary Accounting Research*, 37(4), 2020–2057.
- Li, F. (2010). Textual Analysis of Corporate Disclosures: A Survey of the Literature. *Journal of Accounting Literature*, 29, 143–165.
- Loo, I. de, Verstegen, B., & Swagerman, D. (2011). Understanding the roles of management accountants. *European Business Review*, 23(3), 287–313.
- López, O. L., & Hiebl, M. R. W. (2015). Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81–119, from <http://www.redi-bw.de/db/ebSCO.php/search.ebSCO-host.com/login.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dbSU%26AN%3d108501831%26site%3dehost-live>.
- Loughran, T., & McDonald, B. (2016). Textual Analysis in Accounting and Finance: A Survey. *Journal of Accounting Research*, 54(4), 1187–1230.
- Mahlendorf, M. D. (2014). Discussion of the Multiple Roles of the Finance Organization: Determinants, Effectiveness, and the Moderating Influence of Information System Integration. *Journal of Management Accounting Research*, 26(2), 33–42.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Neubauer, H., Mayr, S., Feldbauer-Durstmüller, B., & Duller, C. (2012). Management Accounting Systems and Institutionalization in Medium-Sized and Large Family Businesses - Empirical Evidence from Germany and Austria. *European Journal of Management*, 12(2), 41–60.
- Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2019). The role of business analytics in the controllers and management accountants' competence profiles: An exploratory study on individual-level data. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(2), 330–356.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62.

- Ribeiro, J. A., & Scapens, R. W. (2006). Institutional theories in management accounting change. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(2), 94–111, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/11766090610670640/full/pdf>.
- Rieg, R. (2018). Task, interaction and role perception of management accountants - evidence from Germany. *Journal of Management Control*, 29(2), 183–220.
- Scapens, R. W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 301–321.
- Scapens, R. W., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review*, 12(1), 201–233, from <http://dx.doi.org/10.1080/0963818031000087907>.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (Fourth edition). Los Angeles et. al: SAGE Publications.
- Sebastiani, F. (2002). Machine Learning in Automated Text Categorization. *ACM Computing Surveys*, 34(1), 1–47.
- Seng, J.-L. (2014). *Essential Review of Text Analytics in Accounting and Finance: SSRN working paper*, from <https://ssrn.com/abstract=2375149>.
- Small, L., Shacklock, K., & Marchant, T. (2018). Employability: a contemporary review for higher education stakeholders. *Journal of Vocational Education & Training*, 70(1), 148–166.
- Tucker, B. (2010). Through Which Lens? Contingency and Institutional Approaches to Conceptualising Organisational Performance in the Not-for-Profit Sector. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8(1), 17–33, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=52048969&site=eds-live&authtype=shib>.
- Tucker, B. P., & Schaltegger, S. (2016). Comparing the research-practice gap in management accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Vehtari, A., Gelman, A., & Gabry, J. (2017). Practical Bayesian model evaluation using leave-one-out cross-validation and WAIC. *Statistics and Computing*, 27(5), 1413–1432.
- Verstegen, B., Loo, I. de, Mol, P., Slagter, K., & Geerkens, H. (2007). Classifying controllers by activities: an exploratory study. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 5(2), 9–32.
- Wadan, R., Teuteberg, F., Bensberg, F., & Buscher, G. (2019). Understanding the Changing Role of the Management Accountant in the Age of Industry 4.0 in Germany. In T. X. Bui (Ed.), *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 5817–5826). Honolulu.
- Wang, D., & Barabási, A.-L. (2021). *SCIENCE OF SCIENCE*. [S.I.]: CAMBRIDGE UNIV PRESS.
- Weber, J. (2011). The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 22(1), 25–46, from <http://dx.doi.org/10.1007/s00187-011-0123-x>.
- Wolf, S., Weißsenberger, B. E., Wehner, C. M., & Kabst, R. (2015). Controllers as business partners in managerial decision-making. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 24–46, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-10-2012-0100/full/pdf>UR - <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-10-2012-0100/full/html>.
- Wolf, T., Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B., & Mitter, C. (2020). What we know about management accountants' changing identities and roles – a systematic literature review. *J Acc & Organizational Change*, 16(3), 311–347, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-02-2019-0025/full/pdf>UR - <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-02-2019-0025/full/html>.

- Wyskwarski, M. (2020). An attempt to determine the scope of duties of the business analyst – application of text mining analysis. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*. (148), 795–810.
- Yu, K. Y. T. (2019). Influencing how one is seen by potential talent: Organizational impression management among recruiting firms. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 888–906.
- Zarzycka, E. (2017). The role of management accountant in enterprises operating in Poland. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*. (93), 235–252.