



Trainees gegen Fachkräftemangel im Controlling

Eine empirische Analyse zum aktuellen Angebot von Traineeprogrammen in Großunternehmen

Philipp Neumann / Tim Bennet Obendiek / Christian Faupel

Bindung von hochqualifizierten Nachwuchsführungskräften

Eines der wichtigsten Themen im Controlling, aktuell und in Zukunft, ist der Wettbewerb um qualifizierten Controllernachwuchs (Eisl et al., 2023). Dies wird durch die erhöhte Nachfrage von jeweils über 500.000 Stellenausschreibungen in den Jahren 2022 und 2023 im Bereich Finanzen in Deutschland verdeutlicht und betrifft somit auch das Controlling (Deutsche Gesellschaft für Personalführung & Textkernel, 2024). Der Fachkräfte-Index Finance von Hays (2025) zeigt, dass die Nachfrage nach Controllern in den vergangenen zehn Jahren um 97 Prozent gestiegen ist. Der vielgenannte War of Talents ist somit auch im Controlling allgegenwärtig.

Um dieser Herausforderung entgegenzuwirken, können Arbeitgeber Mitarbeiterbenefits anbieten und damit anstreben, die Reputation auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen (Werner & Balkin, 2021). Die wichtigsten Merkmale von Arbeitgebern für die Generation Z (1997 bis 2012), die nun in den Arbeitsmarkt eintritt, sind ein langfristig sicherer Job (72 %), ein hohes Gehalt (72 %) und ein attraktiver Standort des Unternehmens (69 %) (Forsa, 2024). Diese Benefits werden auf dem Arbeitsmarkt für Controller bereits vielfach potenziellen Bewerbern angeboten (Neumann & Faupel, 2025). Allerdings fokussieren sich diese Untersuchungen auf die breite Masse an Arbeitnehmern. Hierbei bleibt offen, ob solche Anreizmittel ausreichen, um Top-Talente für das eigene Unternehmen zu gewinnen.



Summary

Das Anwerben von Nachwuchsfachkräften ist seit Jahren eine Herausforderung, auch in betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen wie dem Controlling. Traineeprogramme gelten als Instrument, um Top-Talente frühzeitig an ein Unternehmen zu binden und dem Fachkräftemangel zu begegnen. Der Beitrag liefert auf Basis einer empirischen Analyse erstmals einen systematischen Überblick zur Verbreitung und Gestaltung von Controlling-Traineeprogrammen in deutschen Großunternehmen. Dabei werden praxisrelevante Vor- und Nachteile aufgezeigt und diskutiert.

Merkmal	Merkmalsausprägung
Umsatz	0 bis N in Mio. EUR
Mitarbeiteranzahl	0 bis N in Personen
Traineeangebot	0 = nein; 1 = ja
Traineeangebot Controlling	0 = nein; 1 = ja
Traineeprogrammdauer	0 bis N in Monaten
Auslandsanteil	0 = nein; 1 = ja
Auslandsdauer	0 bis N in Monaten
gef. Abschluss	1 = Bachelor; 2 = Master; 3 = Promotion
gef. Englischkenntnisse	0 = keine Kenntnisse; 1 = Grundkenntnisse; 2 = gut; 3 = verhandlungssicher; 4 = fließend
gef. Auslandserfahrung	0 = nein; 1 = ja

Abb. 1: Auflistung der Merkmale und Merkmalsausprägungen

Das Erreichen von jungen Hochschulabsolventen mit hohem Entwicklungspotential stellt für viele Unternehmen eine zusätzliche Herausforderung dar (Wehner et al., 2012). Ein Instrument, das Unternehmen vermehrt zum Anwerben, Entwickeln und Halten dieser Top-Talente einsetzen, sind Traineeprogramme (Cesário & Chambel, 2017), die eine Ausbildung zukünftiger Führungskräfte fokussieren (Clarke, 2017). Diese Traineeprogramme werden im Englischen häufig als graduate programmes oder young professionals programmes bezeichnet und richten sich an Hochschulabsolventen (Jonsson & Thorgren, 2017). Sie bieten damit eine Möglichkeit, den Fachkräftebedarf auf Führungsebene im Controlling gezielt zu decken.

Vor diesem Hintergrund beleuchtet unsere Studie das Angebot von Traineeprogrammen deutscher Großunternehmen mit Fokus auf den Bereich Controlling und Finanzen. Mittels einer empirischen Analyse beleuchten wir die Fragestellung, inwieweit Unternehmen in Deutschland Traineeprogramme nutzen, um Top-Talente für das Controlling anzuwerben und wie diese Programme ausgestaltet sind. Außerdem werden die Vor- und Nachteile von Traineeprogrammen für Unternehmen und Trainees diskutiert. Auch können die Ergebnisse als Entscheidungsgrundlage für die Nutzung und Gestaltung von Traineeprogrammen dienen.

Die Datenerhebung

Für diese Studie wurde als Datenbasis das WELT-Unternehmens-Ranking (WELT, 2024) ausgewählt, in dem die 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands gelistet sind. Es wurden für die Analyse bewusst große Unternehmen in den Fokus gerückt, da diese Traineeprogramme vornehmlich anbieten (Cesário & Chambel, 2017). Für die Analyse ist der Umsatz, die Mitarbeiteranzahl und die Branche im Ranking bereits gegeben. Die weitere Datenerhebung erfolgte, indem im ersten Schritt alle Webseiten der Unternehmen auf angebotene Traineeprogramme untersucht wurden. Wenn hierbei nicht alle notwendigen Informationen erhoben werden konnten, wurden die Unternehmen in einem zweiten Schritt anonymisiert kontaktiert und die fehlenden Informationen

erfragt. Alle gegebenen und erhobenen Merkmale sind mit den jeweiligen Merkmalsausprägungen in **Abb. 1** gelistet. Durch die Kombination aus Primärrecherche und ergänzenden Unternehmensanfragen stellen wir die bestmögliche Datenvalidität sicher. Die Datenerhebung wurde im Zeitraum vom 22.10.2024 bis zum 07.05.2025 durchgeführt. Die Analyse des entstandenen Datensatzes erfolgte mit der Statistiksoftware Stata.

Die Ergebnisse

Die Ergebnisse der Analyse wurden strukturiert und aufeinander aufbauend dargelegt. Dabei ist zu beachten, dass 27 der untersuchten 500 Unternehmen von der Analyse ausgeschlossen wurden. Darunter 26 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften ohne eigenständige Personalbeschaffungsstrukturen und ein Unternehmen in Insolvenz. Insgesamt wird in 287 der verbleibenden 474 Unternehmen (60,5 Prozent) mindestens ein Traineeprogramm angeboten. Speziell auf den Bereich Controlling und Finanzen ausgerichtete Programme sind in 110 Unternehmen vorhanden. Das bedeutet, dass in fast jedem vierten der untersuchten Unternehmen ein Controlling bzw. Finance Traineeprogramm angeboten wird. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen mit und ohne Traineeprogramme hinsichtlich Umsatz und Mitarbeiteranzahl.

Weil nach Shapiro-Wilk-Test die beiden Variablen Umsatz ($W = 0,35013$; $p = 0,000$) und Mitarbeiteranzahl ($W = 0,38920$; $p = 0,000$) nicht normalverteilt sind, nutzen wir für die weiterführende Analyse den Mann-Whitney-U-Test. Dieser zeigt, dass Unternehmen signifikant wahrscheinlicher ein Traineeprogramm anbieten, wenn Sie einen höheren Umsatz ($z = -5,261$; $p = 0,000$) oder eine höhere Mitarbeiteranzahl ($z = -4,733$; $p = 0,000$) haben. Gleiches gilt in Bezug auf die Traineeprogramme im Controlling. Auch hier bieten Unternehmen mit höherem Umsatz ($z = 5,987$; $p = 0,000$) oder höherer Mitarbeiteranzahl ($z = -5,947$; $p = 0,000$) signifikant häufiger ein controllingspezifisches Traineeprogramm an. Diese Beobachtungen decken sich mit den Aussagen von Cesário und Chambel (2017, S. 271) sowie Jonsson und Thorgren



**Philipp
Neumann, M. Sc.**

Technische Hochschule
Ostwestfalen-Lippe,
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter und Doktorand.
philipp.neumann@th-owl.de



**Tim Bennet
Obendiek**

M.Sc., KRONOSPAN GmbH,
Junior-Controller,
Steinheim.
t.obendiek@icloud.com



**Prof. Dr. Christian
Faupel**

Technische Hochschule
Ostwestfalen-Lippe,
Professor,
Lemgo.
christian.faupel@th-owl.de

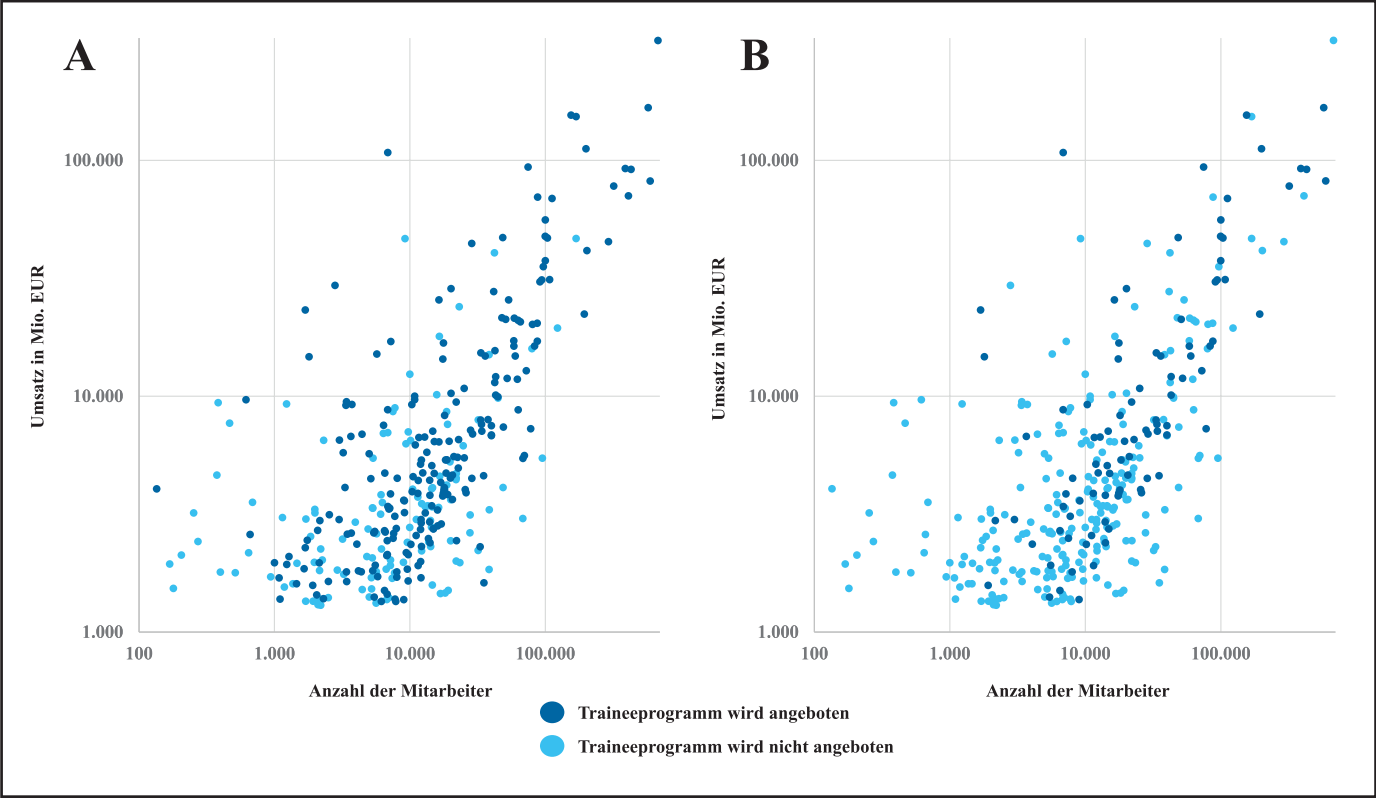


Abb. 2: Angebot von Traineeprogrammen in Abhängigkeit zu Umsatz und Mitarbeiteranzahl - (A) Traineeprogramme allgemein (B) Traineeprogramme in Controlling und Finance

(2017, S. 1741), dass insbesondere große multinationale Organisationen Traineeprogramme anbieten. Die beiden Streudiagramme in **Abb. 2** verdeutlichen die beschriebenen Verteilungen und zeigen die signifikanten Unterschiede graphisch auf.

Gleichzeitig zeigt die Differenzierung der Unternehmen nach Branchen in **Abb. 3**, dass Traineeprogramme allgemein übergreifend angeboten werden. Im Hinblick auf das Controlling ist festzuhalten, dass bis auf den Großhandel in allen Branchen Nachwuchst-

talente für zukünftige Führungspositionen in diesem Bereich gesucht werden. Denn wenn ein Unternehmen ein Traineeprogramm anbietet, wird in fast 40 Prozent (110 von 287 Unternehmen) ein spezielles Controlling Traineeprogramm angeboten. Diese

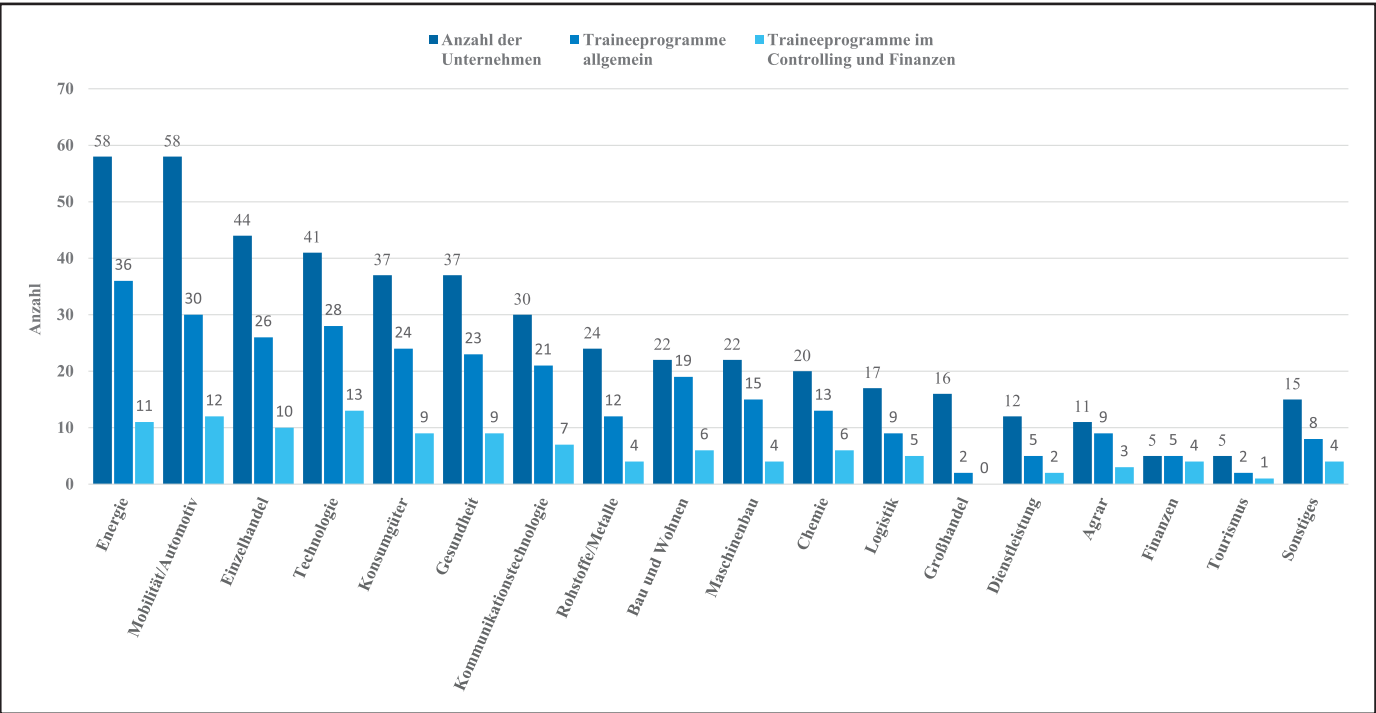


Abb. 3: Traineeprogramme nach Branchen

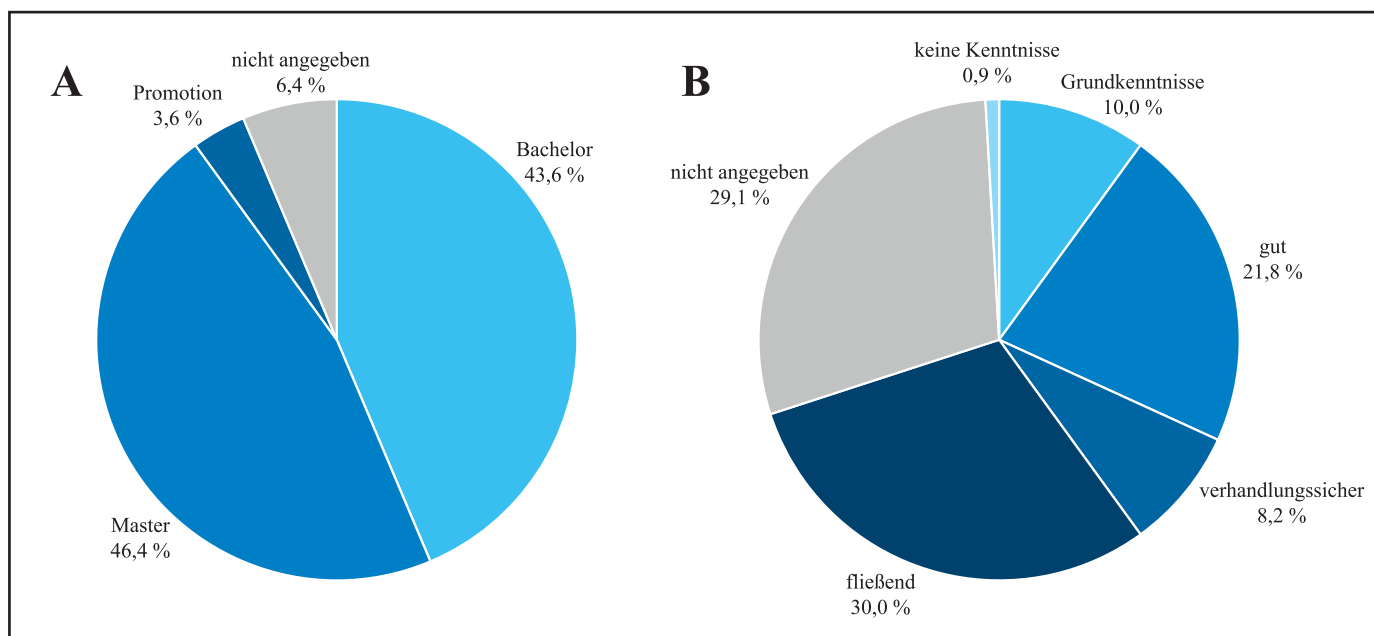


Abb. 4: Traineeprogramme nach Kompetenzen - (A) Hochschulabschluss (B) Englischkenntnisse

Beobachtung verdeutlicht die Wichtigkeit der Beschaffung von Top-Talenten im Controlling für Großunternehmen, sowie die Bedeutung des Controllings im Allgemeinen.

Im Folgenden wird die Gestaltung der Traineeprogramme analysiert, sodass ausschließlich Controlling Traineeprogramme einbezogen sind. Die Dauer der Traineeprogramme beträgt im Median 18 Monate ($n = 100$; arithmetische Mittel 19,4 Monate). Gewöhnlicherweise dauert ein Traineeprogramm zwischen 12 und 18 Monate (Král et al., 2022), sodass Controlling Traineeprogramme in Deutschland zum Teil etwas längere Laufzeiten haben als andere Traineeprogramme. Während des Traineeprogramms durchlaufen die Trainees in der Regel mehrere Stationen im Unternehmen. Neben den Fokusstationen Controlling und Finanzen werden regelmäßig auch das Accounting und Audit als Nebestationen genannt, die der Trainee durchlaufen muss.

Dabei erfolgt das Traineeprogramm bei der Mehrheit der Unternehmen nicht ausschließlich an inländischen Standorten. In 64 der 110 Traineeprogramme ist ein Auslands-einsatz als fester Bestandteil integriert oder wird vom Unternehmen als Wahloption angeboten. Die Mediandauer für den Auslandsaufenthalt während des Traineeprogramms ist 4 Monate ($n = 41$; arithmetisches Mittel 5,2 Monate). Diese internationale Orientierung zeigt sich ebenfalls in den Anforderungen an die potenziellen Trainees, da in

36,4 Prozent erste Auslandserfahrung explizit gefordert oder als wünschenswert angegeben wird.

Die weitere Betrachtung der geforderten Kompetenzen (Abb. 4) zeigt, dass die Controlling Traineeprogramme gewöhnlich auf Hochschulabsolventen ausgerichtet sind, allerdings ein Bachelorabschluss nur für 43,6 Prozent der angebotenen Programme ausreicht. Stattdessen wird vom Arbeitgeber verstärkt ein Masterabschluss (46,4 Prozent) oder gar eine abgeschlossene Promotion (3,6 Prozent) gefordert. Gleichzeitig sind die Anforderungen in Bezug auf Englischkenntnisse vergleichsweise gering. So werden in fast 30 Prozent der Programme keine Angaben zu Sprachkenntnissen gemacht und in weiteren etwa 30 Prozent werden keine Kenntnisse, Grundkenntnisse oder gute Kenntnisse gefordert.

Dieser Gegensatz zwischen internationaler Ausprägung der Programme und geringen Anforderungen an Englischkenntnisse beziehungsweise bestehender Auslandserfahrung, wurde genauer begutachtet. Die logistische Regression zwischen diesen Merkmalen mit Auslandsanteil als abhängiger Variable zeigt eine signifikant negative Korrelation ($b = -0,018$; $p = 0,001$) mit den geforderten Englischkenntnissen. Das bedeutet, mit steigenden geforderten Englischkenntnissen sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Auslandsaufenthalt im Traineeprogramm integriert ist. Die Berechnung des Average Marginal Effects (AME = 0,0037; $p =$

0,000) zeigt allerdings die praktische Irrelevanz dieses Zusammenhangs. Um eine systematische Abweichung zwischen modellierten und beobachteten Wahrscheinlichkeiten auszuschließen, wurde zusätzlich der Hosmer-Lemeshow-Test ($\chi^2 = 6,60$; $df = 5$; $p = 0,2525$) durchgeführt. Dieser bestätigt, dass das in der Regression geschätzte Modell insgesamt eine gute Anpassung an die Datenqualität aufweist und geeignet ist, die Entscheidungslogik zwischen Sprachkenntnissen und Traineeprogrammen abzubilden. Aus unserer Sicht legen die Ergebnisse der tiefergehenden Analyse nahe, dass in Traineeprogrammen mit Auslands-einsatz die Sprachanforderungen seltener formell vom Unternehmen angegeben werden und stattdessen konkludent vorausgesetzt sind.

Diskussion und Fazit

In der Studie wird das Angebot und die Ausgestaltung von Traineeprogrammen im Bereich Controlling und Finanzen in den 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands analysiert. Damit leisten die Ergebnisse einen wichtigen Transparenzbeitrag hinsichtlich der Verbreitung, Struktur und Anforderungen dieser Programme. Hervorzuheben ist, dass 60,5 Prozent der analysierten Unternehmen Traineeprogramme anbieten und in fast 40 Prozent dieser Unternehmen mindestens eines der Programme den Fokus Controlling und Finanzen hat. Darüber hinaus legen die Mehrheit der Controlling Traineeprogramme einen Fokus auf Internatio-

nalität. Ein Auslandsaufenthalt ist in mehr als jedem zweiten Programm von etwa 4 Monaten vorgesehen.

Obwohl die umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands untersucht wurden, verzichteten einige auf das Angebot von Traineeprogrammen. Die wichtigste Begründung gegen Traineeprogramme ist der hohe finanzielle und personelle Ressourcenaufwand, wobei zugleich belastbare Studien zu den Effekten für Unternehmen fehlen (Dysvik et al., 2010). Sollten die notwendigen monetären und personellen Mittel für ein bestehendes Traineeprogramm nicht bereitgestellt werden, besteht das Risiko, dass schlussendlich weder das Unternehmen noch der Trainee von dem Programm profitiert (McDermott et al., 2006). Wenn die Unternehmen beispielsweise versuchen, im Bewerbungsverlauf Ressourcen zu schonen, indem der Prozess an externe Dienstleister abgegeben wird, kann dies bereits zu negativen Reaktionen der Bewerber führen (Wehner et al., 2012). Daher sollte vor Einführung stets ausreichend geklärt sein, ob das Unternehmen ein Traineeprogramm benötigt und die Unternehmensführung die Maßnahme hinlänglich unterstützt (Cheng,

2015). Aufgrund dieser Aspekte ist nachvollziehbar, weshalb die Mehrheit der Unternehmen für die Controlling Traineeprogramme mindestens einen Masterabschluss von Bewerbern einfordern.

Allerdings sind auch einige Vorteile zu nennen, die für die Nutzung von Traineeprogrammen sprechen. Das wichtigste Potenzial ist das Anwerben und langfristige Binden von Top Talenten (Cesário & Chambel, 2017). Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des auch zukünftig bestehenden Fachkräftemangel für das Controlling eine wichtige Option. Zudem können Unternehmen damit junge, gut ausgebildete Mitarbeiter früh an sich binden und passgenau in die Organisationsstruktur einarbeiten (Takács et al., 2018). Jonsson and Thorgren (2017) zeigen, dass ein gut strukturiertes Traineeprogramm zu einem gegenseitigen, psychologischen Vertrag zwischen Unternehmen und Trainee führen kann. Dieser Effekt bleibt auch nach Beendigung des Traineeprogramms bestehen, sodass eine Übernahme des Trainees wahrscheinlich ist.

Möglicherweise können Controlling Traineeprogramme auch zu einer höheren Diversi-

tät auf Leitungsebene im Finanzbereich beitragen. Die Frauenquote in der Finanzleitung liegt aktuell bei etwa 38 Prozent (Neumann & Faupel, 2023) und die Zielgruppe der Controlling Traineeprogramme sind in der Regel wirtschaftswissenschaftliche Hochschulabsolventen. Da der Anteil weiblicher Absolventen in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen ist und im Jahr 2023 die Mehrheit der wirtschaftswissenschaftlichen Absolventen weiblich war (Statistisches Bundesamt, 2024), könnte dies langfristig einen höheren Anteil an weiblichen Finanzleitungen begünstigen. Ob der beschriebene Effekt, wie erläutert, die Geschlechterdiversität auf Leitungsebene messbar beeinflusst, bleibt in zukünftigen Forschungsvorhaben zu klären.

Insgesamt bestätigt die Studie, dass Traineeprogramme ein strategisch relevantes Instrument zur Bekämpfung des Fachkräftemangels im Controlling darstellen können und von deutschen Großunternehmen rege genutzt werden. Die gezielte Implementierung kann zur Deckung des Personalbedarfs beitragen und die Mitarbeiterbindung von Top-Talenten fördern. ■

Literatur

- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). A previous trainee experience: does it matter for retention of young graduates? *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), S. 270-281. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2016-0977>
- Cheng, S. M. (2015). Trainee Programs. In M. Zeuch (Ed.), *Dos and Don'ts in Human Resources Management* (pp. 21-23). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43553-3_8
- Clarke, M. (2017). Building employability through graduate development programmes. *Personnel Review*, 46(4), 792-808. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0321>
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung, & Textkernel. (2024). *Job- & Skill-Barometer – Berufsgruppe Finanzen S. 2019-2024*.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2010). Trainee programme reactions and work performance: the moderating role of intrinsic motivation. *Human Resource Development International*, 13(4), S. 409-423. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.501962>
- Eisl, C., Rockenschaub, T., & Mitterlehner, D. (2023). Die Top-Zukunftsthemen des Controllings. *Controlling & Management Review*, 67(1), 42-47.
- Forsa. (2024). *Arbeitgeberwechsel 2024 – Deutschland*.
- Hays. (2025). *Fachkräfte-Index Finance Quartal 2/2025*. <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/fachkraefte-index-finance>
- Jonsson, L., & Thorgren, S. (2017). Trainee programs: an emerging model on psychological contract reciprocity. *Personnel Review*, 46(8), 1738-1754. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0011>
- Král, P., Richterová, M., & Králová, V. (2022). Why does talent leave organizations? Talent retention of trainee program graduates. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 18(1), S. 229-327. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.889>
- McDermott, E., Mangan, J., & O'Connor, M. (2006). Graduate development programmes and satisfaction levels. *Journal of European Industrial Training*, 30(6), S. 456-471. <https://doi.org/10.1108/03090590610688834>
- Neumann, P., & Faupel, C. (2025). Benefits in Stellenanzeigen von Controllern: Wie Arbeitgeber mit Obstkorb und Work-Life-Balance um Controller werben. *Controlling – Zeitschrift Für Erfolgsorientierte Unternehmensteuerung*, 37(6), S. 83-90.
- Neumann, P., & Faupel, C. (2023). Geschlechterdiversität im Controlling. *Controlling & Management Review*, 67(4), S. 54-59. <https://doi.org/10.1007/s12176-023-1051-y>
- Statistisches Bundesamt. (2024). *Statistik der Prüfungen: Prüfungsjahr 2023*.
- Takács, S., Gjorevska, N., & Meretei, B. (2018). Management and Leadership Development Needs: The Case of Hungary. In D. Purg, A. Bračec Lalić, & J. A. Pope (Eds.), *Business and Society* (pp. S. 67-85). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-78855-5_5
- Wehner, C. M., Giardini, A., & Kabst, R. (2012). Graduates' reactions to recruitment process outsourcing: A scenario-based study. *Human Resource Management*, 51(4), S. 601-623. <https://doi.org/10.1002/hrm.21490>
- WELT. (2024). *Top 500 – Das sind Deutschlands größte Unternehmen*. <https://www.welt.de/wirtschaft/plus252638294/Wirtschafts-Ranking-WELT-Top-500-das-sind-Deutschlands-groesste-Unternehmen.html>
- Werner, S., & Balkin, D. B. (2021). Strategic Benefits: How Employee Benefits Can Create a Sustainable Competitive Edge. *The Journal of Total Rewards*, 30(1), S. 8-22.