



Liebe Leserinnen und Leser,

das Jahresthema Controlling von Start-Ups und Start-Up-Initiativen wurde abgeschlossen. Prof. Losbichler stellte Auszüge des Berichts abschließend beim Meetingpoint des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship der EBS Universität für Wirtschaft und Recht vor.

Wir freuen uns an dieser Stelle das neue Schwerpunktthema „Controlling in Krisenzeiten“ (zunächst als Arbeitstitel) vorzustellen. Krisen fordern besonders das Controlling heraus. Im ersten Newsletter wollen wir uns besonders der Fragestellung widmen, wie Controlling und Management in Krisenzeiten zusammenarbeiten sollten und ob Einsparungsmaßnahmen immer zielführend sind. Gleichzeitig wollen wir hier auf die klassischen Phasen einer Unternehmenskrise eingehen.

In einem zweiten Artikel versuchen wir zusammenzufassen, was Unternehmen aus Krisen lernen können. Das soll gerade dann relevant werden, wenn man präventivartige Handlungsmaßnahmen für die Zukunft einschlagen möchte.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Heimo Losbichler
Vorstandsvorsitzender des ICV

Siegfried Gänßlen
Vorstand des ICV

Prof. Dr. Ronald Gleich
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

Stefan Tobias
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

Lesetipps

Im Buch **Nach dem Crash ist vor dem Crash: Praktische Tipps, um aus Krisen zu lernen und neue zu vermeiden** von W. Neun zeigt der Autor auf, wie Führungskräfte und Unternehmen mit Wirtschaftskrisen umgehen können. Anhand von persönlichen Erfahrungen und Praxisbeispielen gibt er viele anregende Hilfestellungen. Dabei geht er besonders auch auf Faktoren ein, die für die Entstehung einer Krise verantwortlich sind und was Unternehmer und Manager daraus lernen können.



W.-D. Kley stellt in seinem Artikel **Kostenreduktionsprogramme richtig aufsetzen – Praxiserfahrungen und Lehren im Controlling aus der Krise** umfassende Grundlagen beim Umgang mit Kostenreduktionsprogrammen dar. Schlüsselfaktoren sind für den Autor besonders die im Vorfeld ausführliche Definition von Zielen und die Festlegung des geplanten Umfangs der Sparprogramme. Schlussendlich weist er auf eine transparente und offene Kommunikation dieser Programme hin. Weiterhin illustriert er den typischen Prozessablauf eines Kostensenkungsprogramms.

W.-D. Kley stellt in seinem Artikel **Kostenreduktionsprogramme richtig aufsetzen – Praxiserfahrungen und Lehren im Controlling aus der Krise** umfassende Grundlagen beim Umgang mit Kostenreduktionsprogrammen dar. Schlüsselfaktoren sind für den Autor besonders die im Vorfeld ausführliche Definition von Zielen und die Festlegung des geplanten Umfangs der Sparprogramme. Schlussendlich weist er auf eine transparente und offene Kommunikation dieser Programme hin. Weiterhin illustriert er den typischen Prozessablauf eines Kostensenkungsprogramms.



Die Zusammenarbeit von Controlling & Management in der Krise | Kommunikation, Planung und Durchführung

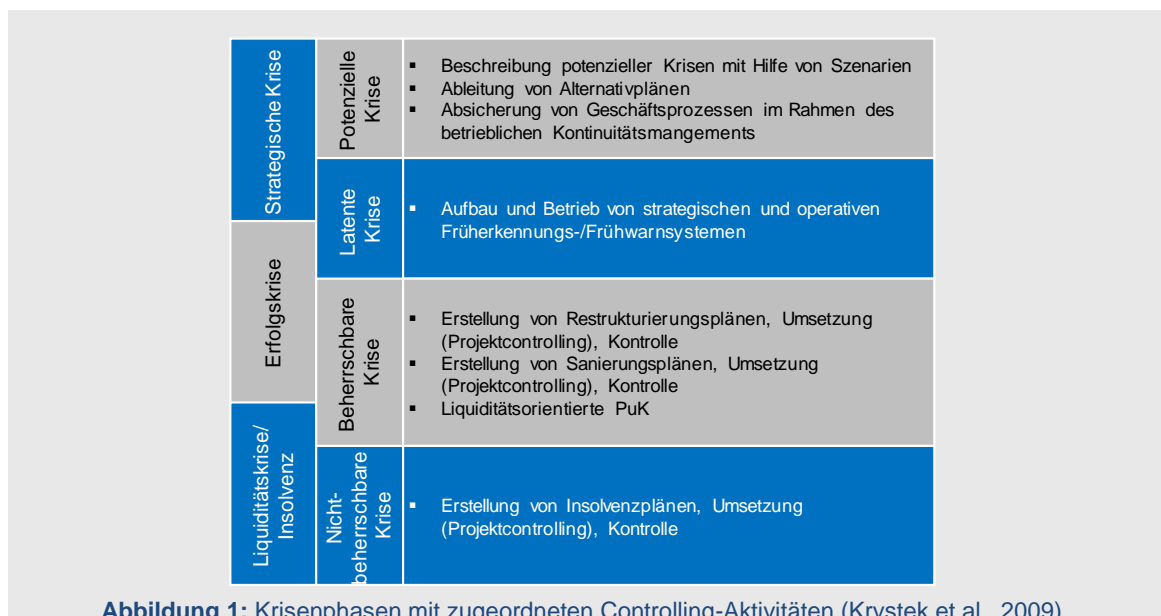
Wie genau sehen die Aufgaben des Controllings in der Krise aus und wie eng sollte es mit dem Management zusammenarbeiten? In der Vergangenheit würde häufig kritisiert, dass das Controlling tendenziell nur noch stärker in Krisensituationen limitiert. Heute zeigt sich: ganz im Gegenteil!

Unternehmerische Krisen fordern den Mitarbeitern der jeweiligen Unternehmen viel ab. Eine Krise kann ein Unternehmen bis aufs Mark erschüttern: Mitarbeiter fürchten Personalabbau, gleichzeitig gibt es durch die Krise bedingte Mehrarbeit. Gerade das Controlling ist in unternehmerischen Krisen stark betroffen. Laut einer Studie von Weber et al. (2009) haben besonders Controller während einer Krise deutlich erhöhte Arbeitsbelastungen, und das unabhängig von der Größe des jeweiligen Unternehmens. Weiterhin müssen in kürzeren Abständen umfangreichere Zwischenberichte vom Controlling dem Management zur Verfügung gestellt werden. Zusätzlich werden Controller in Krisen tendenziell stärker mit Verantwortung ausgestattet und das vermehrt in der Budgetplanung. Das bedeutet wiederum, dass das Controlling und Management sehr nah bei der Planung zusammenarbeiten, wobei das Controlling eine Art Gegenstück zur strategischen Planung bildet und insofern die inhaltliche Ausarbeitung des Managements reflektiert.

Unternehmerische Krisen lassen sich in drei verschiedene Phasen einteilen (Situm, 2014): Kommen Unternehmen vom Kurs ab, befinden sie sich zumeist in einer **strategischen Krise**. Die Erkennbarkeit bzw. das Bewusstwerden, dass eine Krise bevorsteht, kann hier sehr herausfordernd sein. Es gibt kaum Indikatoren, die frühzeitig warnen. Bspw. sollte hier unterschieden werden, ob es sich wohlmöglich um eine Unternehmens-/Branchenkrise handelt oder gar um einen konjunkturellen Abschwung. In der zweiten Phase, der **Ertragskrise**, ist die Krise deutlich fortgeschritten; das Unternehmen hat aber meist noch eigene Ressourcen, um doch

noch die Wende zu schaffen. Sind selbst diese Ressourcen nicht mehr vorhanden, spricht von einer **Liquiditätskrise**. Mit zunehmender Zahlungsunfähigkeit steigt auch die Wahrscheinlichkeit einer baldigen **Insolvenz**. Je weiter die Krise voranschreitet, desto dringlicher wird der Handlungsdruck, aber: Eine Erkennbarkeit (z.B. über die Jahresabschlusskennzahlen) ist meist erst ab einer Ertragskrise gegeben. Controller, die präventiv tätig werden wollen, sollten deshalb ein Frühwarnsystem mit ihrem Management entwickeln, welche bereits strategische Krisen identifizieren kann. Gerne verweisen wir an dieser Stelle auf eine Veröffentlichung von Exler & Situm (2014).

Die gerade benannten Krisen können nun mit Controlling-Aktivitäten verbunden werden (s. Abb. 1). Unabhängig davon, welche Aktivität im einzelnen ausgeführt wird, sollten Controlling und Management sehr nah zusammenarbeiten. Je nach Krisenausmaß sollten Gegenmaßnahmen und Ziele abgeleitet und dann an alle relevanten Stakeholder transparent kommuniziert werden. Abhängig vom Ausmaß und der Phase der einzelnen Krise, kommen in jedem Fall auf den Controller viele Aufgaben zu: im Regelfall gibt es ein Restrukturierungsprojekt, welches der Controller neben seinen üblichen Controlling Aktivitäten nachkommen muss. An dieser Stelle wird nochmal vermehrt deutlich, dass das Controlling in der Krise einen erhöhten Stellenwert zugeschrieben bekommt und mit viel Verantwortung bei der Planung, Durchführung und Kontrolle bei Gegenmaßnahmen zur Krisenbewältigung ausgestattet werden sollte.



2008 - Ein Jahrzehnt später | Was wir aus Krisen lernen können

Als die Weltfinanzkrise 2008 ihr bis dahin verheerendstes Ausmaß annahm, wurde schnell nach den Ursachen gefragt und ob nicht diverse Wirtschaftsakteure präventiv hätten tätig werden können. Die Weltwirtschaftskrise ist zwar überwunden, einzelne Unternehmen- oder Branchenkrisen bleiben jedoch nicht aus. Was kann man aus Krisen lernen? Ein Resümee.

Man hört nicht selten die Floskel „Jede Krise hat ihre Chance“ von Managern und Führungskräften beim Umgang mit Krisen. Die erstmalige Identifikation einer Unternehmenskrise und die Entwicklung einer Bereitschaft, daraus lernen zu wollen, sind die ersten beiden Pfeiler dieser Chancenergreifung. Die meisten Unternehmenskrisen haben gezeigt, dass sie zumeist auf Fehler in der strategischen Ausrichtung zurückgehen. Auch das Liegenlassen von Chancen (z.B. Expansion in neue Märkte, Internationalisierung, Erschließung naheliegender Geschäftsfelder) führen dazu, dass Unternehmen weiter auf eine Krise zusteuern. Gerade in Unternehmen, bei denen Finanzinvestoren die Ausgaben kontrollieren, wird schnell zum Sparen aufgerufen und Budgets gekürzt. In einer anfänglichen Krise bedeuten ziellose und voreilig überdachte **Budgetkürzung** und die damit verbundene **Ressourcenlimitation** auch eine deutliche Verschärfung der Krise. Nach über 10 Jahren Weltwirtschaftskrise bleibt die Frage offen: Kann ein Unternehmen **krisenresistent** werden?

Nicht viele Unternehmen wurden von der damaligen Finanzkrise verschont. Eine Immunisierung gegen Krisen solchen Ausmaßes ist wohl alles andere als realistisch; deshalb soll der Fokus nun im Folgenden verstärkt auf Branchen- bzw. Unternehmenskrisen liegen.

Eine häufige Ursache für Unternehmenskrisen ist die mangelhafte Ausrichtung der **strategischen Perspektive** (Neun, 2012). Denn: viele Controller und Führungskräfte verbinden mit einer schlechten Konjunkturlage oder anfänglichen Krise sofort Kosteneinsparungen und ausführliche **Sparprogramme**, zumeist in Randaktivitäten oder im Personal. Laut einer Studie von Deloitte (2019) verfehlen ca. 89% aller Kosteneinsparungsprogramme ihr Ziel (Vergleich 2016: 67%). Die enorm hohe Zahl ist dadurch zu begründen, dass die Kosteneinsparungsziele häufig unrealistisch hoch angesetzt werden und damit die Erreichung unwahrscheinlich wird. Außerdem werden in den seltensten Fällen ordentliche Maßnahmen zur Umsetzung dieser Einsparungen ergriffen. Dazu fehlt es Führungskräften und Controllern meist an Umsetzungskompetenz; es entsteht das Gefühl einer Überforderung. Einsparungen in strategischen Bereichen bzw. für das Geschäft lebenswichtigen Bereichen können katastrophale Folgen haben. Darüber hinaus sollten gerade solche Bereiche weiterhin budgetiert bleiben, die für einen Wiederaufschwung notwendig sind. Das Controlling sollte hier möglichst versuchen, beim Top-Management einzulenken,

sofern diese zu radikale Sparmaßnahmen in wichtigen Bereichen vorschlagen.

Ein **Frühwarnsystem** kann grundsätzlich helfen, Krisen frühzeitig zu identifizieren und genügend Zeit zu geben, Gegenmaßnahmen mit Bedacht auszuwählen. Gerade an dieser Stelle sind die Controller gefragt. Diese kennen meist den Kostenapparat der Firma sehr gut. Es ist ihre Aufgabe, Frühwarn-Indikatoren zu identifizieren und in regelmäßigen Abständen abzufragen. Dazu gehören bspw. das Wachstum von Lagerbeständen, Einstellungsstopps, Budgetkürzungen, die Zurückhaltung der Kunden und die damit verbundene schwache Auftrags- bzw. Bestelllage.

An dieser Stelle soll nochmal die Bedeutung der Ergebnisse der aktuellen Deloitte Studie (2019) aufgegriffen werden: Die Wichtigkeit von ausreichender Umsetzungskompetenz bei beschlossenen Einsparmaßnahmen sollte höchste Priorität haben. Das Management sollte sicherstellen, dass alle relevanten Akteure mit Umsetzungsbefugnis auch die nötigen Kompetenzen und Durchsetzungsvermögen mitbringen. Die Zusammenarbeit zwischen dem Management und dem Controlling, i.S.v. Planung und Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen sowie die Planung und Kontrolle der Umsetzung sollte die Einhaltung der Umsetzungskompetenzen schlussendlich sicherstellen.

Schlussendlich braucht es geeignete **Führungskräfte**, die nicht nur in der Lage sind, mit kritischen Situationen wie Krisen umzugehen, sondern auch die Gelassenheit und das nötige Geschick besitzen, die erarbeiteten Maßnahmen gegen die Krise durchzusetzen und zu delegieren. Führungskräfte sind für die Kommunikation verantwortlich und sind ein großer Treiber bei der Bekämpfung einer Krise (Neun, 2012). Sie sind diejenigen, die trotz einer unternehmerischen Schiefelage für eine gute Atmosphäre sorgen müssen und Motivation an ihre Mitarbeiter weitergeben müssen.

Große Wirtschaftskrisen haben deutlich gemacht, dass man manchmal gar nicht gut genug vorbereitet sein kann, gerade wenn man an das kritische Ausmaß der Krise 2008 denkt. Ein Allerheilmittel gegen Krisen ist bis heute nicht bekannt. In diesem Bericht wurde versucht, erste bedeutende Erfolgsfaktoren in der Krisenprävention und -bekämpfung aufzuzeigen. Gerade die diesjährige Deloitte Studie bringt zum Ausdruck, dass die meisten Unternehmen die Sinnhaftigkeit ihrer **Sparmaßnahmen** noch nicht gänzlich durchdrungen haben.

Hilfreiche Tipps für den Umgang mit Krisen

Häufige Ursache für Krisen: Fehler in der strategischen Ausrichtung

Viele Sparprogramme verfehlen ihr Ziel! Konkrete Maßnahmen sollten eher bei Randaktivitäten beginnen und nicht bei wichtigen Abteilungen

Controller sind besonders beim Zusammenspiel mit dem Management gefordert, ein Frühwarnsystem mit Indikatoren zu entwerfen

Führungskräfte sind Schlüsselpersonen: Gerade beim Umgang mit Mitarbeitern, der Kommunikation und als Motivationsgeber

Das Management muss Sorge tragen, dass Führungskräfte die nötige Umsetzungskompetenz haben, um sicher durch die Krise zu navigieren

Abbildung 2: Hilfreiche Tipps für den Umgang mit Krisen

Literaturverzeichnis

- Deloitte (2019). Deutsche Unternehmen stehen vor einem gravierenden Umbruch – Strategische Kostentransformation 2019.
- Exler, M. W., & Situm, M. (2014). Indikatoren zur Früherkennung von Unternehmenskrisen in der Beraterpraxis Ansatzpunkte zur Etablierung eines internen Frühwarnsystems. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung*, 10(2), 53-59.
- Neun, W. (2012). Nach dem Crash ist vor dem Crash: Praktische Tipps, um aus Krisen zu lernen und neue zu vermeiden. Springer Science & Business Media.
- Situm, M. (2014). Potenzielle Unternehmenskrisen früher erkennen. *Controlling & Management Review*, 58(6), 60-68.
- Weber, J., Zubler, S., & Rehring, J. (2009). Aktuelle Benchmarking-Ergebnisse—Auswirkungen der Krise auf das Controlling. *Controlling & Management*, 53(6), 361-366.

Impressum

Herausgeber und Urheberrechte

Internationaler Controller Verein eV
Ideenwerkstatt
Prof. Dr. Heimo Losbichler
Siegfried Gänßlen
Prof. Dr. Ronald Gleich
Stefan Tobias

Redaktion

EBS Universität für Wirtschaft und Recht
Dr. Jan Christoph Munk
Rheingastr. 1
65375 Oestrich-Winkel
Telefon: +49 (611) 7102-1380
Telefax: +49 (611) 7102-10-1380
christoph.munk@ebs.edu

Kernteam der Ideenwerkstatt

Manfred Blachfellner
Siegfried Gänßlen
Prof. Dr. Ronald Gleich
Dr. Lars Grünert
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
Prof. Dr. Heimo Losbichler
Dr. Jan Christoph Munk
Prof. Dr. Mischa Seiter
Karl-Heinz Steinke
Stefan Tobias
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Internationaler Controller Verein eV

Geschäftsstelle
Münchner Str. 8
82237 Wörthsee
Telefon: +49 (0) 8153 88 974 - 20
Telefax: +49 (0) 8153 88 974 - 31
www.icv-controlling.com
verein@icv-controlling.com