



Liebe Leserinnen und Leser,

in unserem letzten Newsletter haben wir Ihnen unser neues Schwerpunktthema mit dem Arbeitstitel „Controlling in Krisenzeiten“ vorgestellt. Es wurde dargelegt, wie Controlling & Management in der Krise besser zusammenwachsen können und was Unternehmen aus Krisen lernen können. In diesem Zusammenhang illustrierten wir Ihnen einige Tipps für den Umgang mit Krisen.

In diesem Quarterly möchten wir Unternehmen anregende Hilfestellungen für den Krisenumgang geben. In diesem Zusammenhang werden Lehren von Unternehmen, die bereits Krisen erfolgreich abwehren konnten, dargelegt und systematisiert. Daniel Kittelberger (Berater bei Horváth & Partners) gibt zudem in einem Interview nützliche Hinweise zum Krisenumgang aus der Sicht einer Unternehmensberatung. Schlussendlich wollen wir uns noch dem Krisenmanagement widmen. Dabei werden theoretische Grundlagen erläutert.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und einen guten Start ins Jahr 2020.

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

Der Forschungsaufsatz **Wertorientierte Steuerung in der Krise? Perspektiven für eine Neuausrichtung der Controllingarbeit** von Dr. B. E. Weißenberger (Zeitschrift für Controlling, 2011, Heft 1) nimmt die Finanzkrise von 2008/2009 als Ausgangspunkt, um Auswirkungen der Krise auf das Controlling zu analysieren. Die Autoren kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen zu einem ganzheitlichen Management Control-Ansatz zurückkehren müssen, um nicht selbst zum Krisenauslöser zu werden.

Im **Handbuch Krisenmanagement** von A. Thießen werden Führungskräften und Managern zahlreiche Werkzeuge und Hilfestellungen an die Hand gegeben, um Krisen bestmöglich zu überstehen. Neben Beiträgen von 30 Wissenschaftlern befasst sich der Autor besonders mit Grundlagen und Strukturen des modernen Krisenmanagements und ihrer Kommunikation. Die Grenzen solcher bleiben ebenfalls nicht unberücksichtigt. Krisenmanagement wird hier als Teil der Unternehmensführung aufgefasst.



## Mit der richtigen Strategie durch die Krise? | Lehren von Unternehmen, die Krisen abwehrten

**Unternehmen stehen in Krisen häufig am Abgrund: Kosteneinsparungsprogramme halten nötige Investitionen auf Sparflamme, Personal wird abgebaut, Nischenbereiche eingedämmt; der Fokus aufs Kerngeschäft ist dabei zumeist der richtige Schlüssel.**

Vor einem ähnlichen Abgrund standen die Unternehmen Lanxess AG, OSRAM Licht AG oder die Rheinmetall AG. Doch alle teilen sich ein gemeinsames Schicksal: Sie konnten allesamt die zukunftsgefährdende Krise abwehren. Wie haben sie das geschafft? In diesem Artikel wollen wir uns die erfolgreichen Strategien der *Überlebenden* genauer anschauen und zusammenfassen. Ausgangspunkt ist eine BCG Studie (2017).

Immer wieder überraschen Krisen ganze Branchen – erst jetzt wieder stehen viele deutsche Maschinenbauer in einer Krise (F.A.Z. 2019). Grundsätzlich gibt es viele unterschiedliche Herangehensweisen für ein gezieltes Turn Around Management (s. Abb. 1). Diese Strategien haben jedoch nicht den Anspruch, ein Allheilmittel zu sein. Selbstverständlich sind ihre Anwendungsmöglichkeiten im Vorfeld zu prüfen und fast immer sind sie situations-, firmen- und nicht zuletzt branchenabhängig.

**Desinvestieren, expandieren und wachsen** – diese Strategien sind zunächst einmal widersprüchlich vor dem Hintergrund einer Krise. Aber auch Märkte und ihre Rahmenbedingungen verändern sich in Krisen. Viele Unternehmen setzen deshalb auf eine Expansion ihrer Kompetenzbereiche. Damit gehen auch häufig Wachstumschancen einher, die sich durch die strukturellen Marktveränderungen erst realisieren lassen. Beispiele hierfür sind u.a. der Ausbau des Produktportfolios oder der Zukauf von Unternehmensanteilen. Beispielsweise

ermöglichte erst die gemeinsame Gründung des Joint Ventures von der Lanxess AG mit der Saudi Aramco einen erheblichen Mittelzufluss, durch den die Entschuldung und das strategische Wachstum gefördert werden konnten.

Doch nicht immer hat man ein solches Glück zur richtigen Zeit den richtigen Partner für einen Mittelzufluss zu finden: Deshalb **desinvestieren** viele Unternehmen in der Krise. Das in Sach- und Vermögensanlagen gebundene Kapital wird freigesetzt und schafft zusätzliche benötigte Geldmittel.

Weiterhin ist es hilfreich, unprofitable Nebenaktivitäten stark zu minimieren und sich damit auf das **Kerngeschäft zu fokussieren**. Diese Strategie geht auch mit der Expansion und dem Wachstum einher: denn fast immer erfordert Wachstum gleichzeitig eine Minimierung unprofitabler Geschäftsbereiche. Dadurch wird gleichzeitig Kapital freigesetzt.

Alle Unternehmen der Studie wandten unterschiedlichste **Kosten- und Sparprogramme** an. Wie bereits im letzten Newsletter angeklungen, möchten wir hier darauf hinweisen, dass etwaige Einsparungsmaßnahmen immer im Vorfeld zwischen Controlling und Management abzustimmen und Folge-Risiken abzuwägen sind.

Ziel dieser Strategien ist im Regelfall die **strategische Neuausrichtung**. Daraus lassen sich operative Maßnahmen ableiten, die langfristig Wettbewerbsvorteile generieren und die Position des Unternehmens wieder stärken sollen.

### Die 5 Strategien für Wertschaffung in der Krise

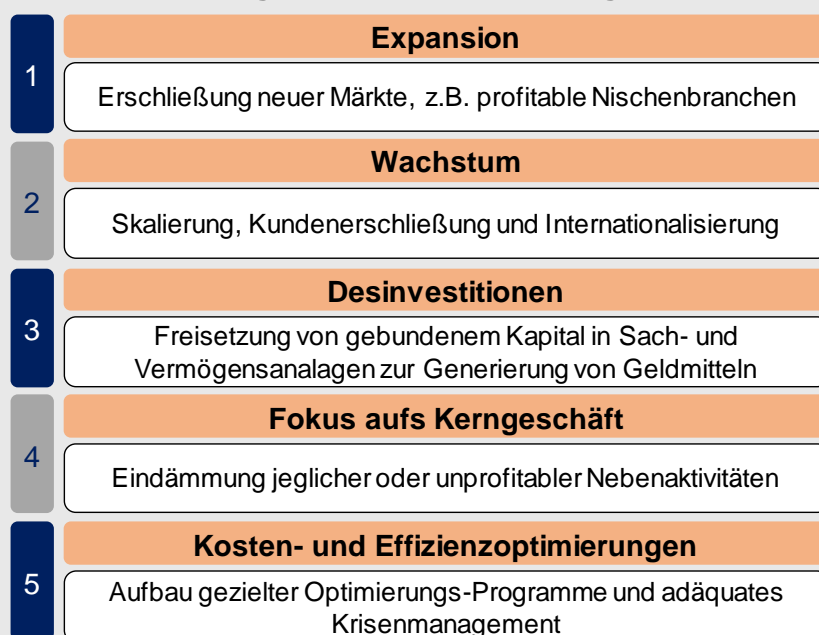


Abbildung 1: 5 Strategien für Wertschaffung in der Krise (BCG 2017)

## Blickpunkt: Krisenmanagement | Das Chaos unter Kontrolle halten

Sind Unternehmen erstmal von einer Krise betroffen, braucht es ein gutes Krisen-Management. Wie geht man mit Mitarbeitern um und was kann das Controlling tun, um bei der Eindämmung der Krisenursachen zu unterstützen?

Krisen erschüttern immer wieder ganze Branchen. Wer sie überstehen will, muss gut gerüstet sein. Das Ausmaß der Finanzkrise 2008 hat das potentielle Ausmaß von Krisen auf ganze Volkswirtschaften gezeigt. Doch was genau versteht man eigentlich unter einer klassischen Krise?

Im betriebswirtschaftlichen Kontext hat eine Krise mehrere Charakteristika: Sie ist (1) **unerwartet**, d.h., dass sie nur schwer antizipiert werden können. Weiterhin haben Krisen häufig weitreichende Folgen, die zu einer (2) **existenzbedrohenden Entwicklung** für Unternehmen führen können. Diese können i.d.R. einzelne Teil-Bereiche oder ganze Divisionen betreffen. Im Regelfall ist die Ziel-Erreichung des Unternehmens gefährdet. Diese herausfordernden Entwicklungen müssen meistens oder einem gewissen (3) **Zeitdruck** gemeistert werden. Top-Management und Controlling müssen Hand in Hand unter Volldruck arbeiten, dass in einem engen Zeitrahmen adäquaten Gegenmaßnahmen eingeleitet werden; andernfalls droht eine Eskalation der Situation. Letztlich sind Krisen (4) **ambig**, d.h., dass ihre Ursachen nicht auf einzelne Auslöser zurückzuführen sind. Das ist auch der Grund, warum **Krisenprävention** so schwierig ist. Oftmals kann sich das Controlling nur an einzelnen Warnsignalen orientieren (Thieß 2013).

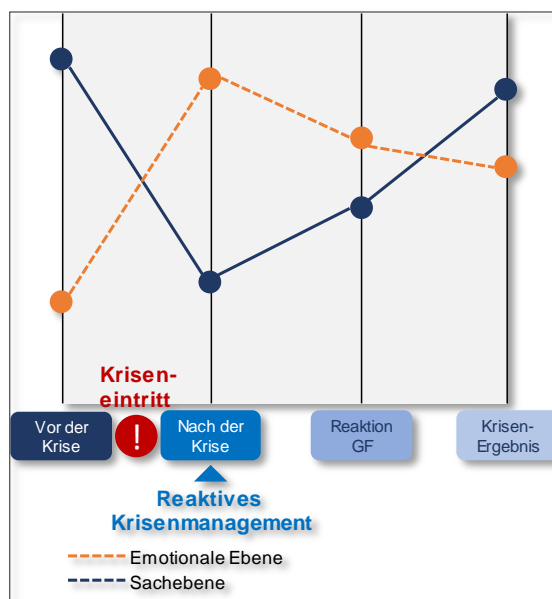
Unternehmenskrisen	
Ungeplante und ungewollte Prozesse mit begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit einem ambivalenten Ausgang, die den Fortbestand eines Unternehmens gefährden können	
Ursachen endogener Unternehmenskrisen	Ursachen exogener Unternehmenskrisen
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Führungsfehler des Managements</li> <li>➤ Strategische und operative Defizite</li> <li>➤ Mangelhafte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konjunkturerbrüche</li> <li>➤ Strukturelle Fehlentwicklungen</li> </ul>
Plötzlicher Verlauf	
Schleichender Verlauf	

**Abbildung 2: Definitionen, Arten und Verlaufsformen von Unternehmenskrisen (in Anlehnung an Weißenberger et al. 2011)**

Abb. 1 fasst Definitionen, Ursachen und Verlaufsformen für Krisen noch einmal zusammen (Weißenberger et al. 2011). Es wird deutlich, dass gerade die exogenen Unternehmenskrisen nur sehr schwer zu antizipieren sind. Gerade kleinere oder mittelständische Unternehmen haben hier häufig Probleme, Gegenmaßnahmen einzuleiten, da sie oftmals nur bedingte Auswirkungen auf die Konjunktur haben. An dieser Stelle wollen wir die Teilnahme an Forschungs- und Expertenkreisen (bspw. aus dem Controlling wärmstens empfehlen). Endogene Unternehmenskrisen sind im Vergleich deutlich leichter zu identifizieren und zu beheben. Aber auch hier werden Probleme deutlich: Führungsfehler des Managements sind nur schwer zu entdecken, sofern es keinen Kontrollapparat hier sich hat. Es wird deutlich, dass gerade bei den Ursachen für endogene Unternehmenskrisen das Controlling entscheidend unterstützen

kann: es kann sowohl die Kontrollfunktion des Managements einnehmen, sofern keine vorhanden ist, aber auch einer mangelhaften Planung entgegenwirken.

Der **Krisenmanagementprozess** wird üblicherweise in 3 Phasen unterteilt: (1) Prä-Krisenphase, (2) Phase der bevorstehenden Krise und die (3) Post-Krisenphase (Crandall et al. 2010, s.a. Thieß 2013). Grundsätzlich muss man zwischen operativem und strategischem Krisenmanagement unterscheiden: Während operative Maßnahmen die direkten Krisenauswirkungen lindern sollen, zielen strategische Maßnahmen auf die Krisenprävention ab, die das erneute Eintreten ähnlicher Situationen verhindern sollen. Reber et al. (2011) schlagen in diesem Zusammenhang die Gründung eines Krisenstabes vor, der im Falle einer Krise die Verantwortung für die Etablierung von Strukturen und Prozessen übernimmt. Führungskräfte und auch Top-Management haben zumeist Probleme, wenn die Krise zwar identifiziert, aber noch nicht an die restliche Belegschaft kommuniziert worden ist. Man möchte nicht nur etwaige **Unruhen vermeiden** und **Ängste nehmen**,



**Abbildung 3: Die Sachebene und emotionale Ebene im Krisenfall (in Anlehnung an Töpfer 2006).**

sondern auch **Mitarbeiter motivieren** (emotionale Ebene). Das ist zugegeben deutlich leichter gefordert als umgesetzt. Töpfer (2006) gibt dort nützliche Hilfestellungen bei der **Kommunikation zur Kriseneindämmung** (vgl. Abb. 3): Nach der Entschuldigung für die durch die Krise entstandene Situation werden alle Mitarbeiter uneingeschränkt aufgeklärt (Sachebene). Danach wird das Vorgehen allen dargelegt, die wichtigsten Gegenmaßnahmen sollten ausführlich beschrieben werden. Zuletzt sollte ein Plan vorgestellt werden, wie eine solche Situation zukünftig präventiv vermieden werden kann.

## Vorbereitung auf eine Krise | Interview mit Daniel Kittelberger

Ist der Kriseneintritt erstmal gewiss, gilt es daran, sich auf die Krise vorzubereiten. Daniel Kittelberger (Berater bei der Unternehmensberatung Horváth & Partners) hat uns im Interview nützliche Hinweise zur Vorbereitung und Planung im Umgang mit Krisen gegeben.

**ICV:** Herr Kittelberger, was hat sich seit der letzten Wirtschaftskrise verändert?

**Kittelberger:** Die Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs haben die meisten Unternehmen genutzt um in ihr Wachstum zu investieren - Beispielsweise in die Internationalisierung der Absatzmärkte, in die Erschließung neuer Kundengruppen oder in die Ausweitung des eigenen Geschäftsmodells - oft im Zusammenhang mit Digitalisierungsmaßnahmen. Dies alles hat aber auch dazu geführt, dass die Komplexität in den Unternehmen zugenommen hat und eben auch die Fixkostenquote.

**ICV:** Sind die Anzeichen für eine kommende Krise bereits spürbar?

**Kittelberger:** Ich würde sagen nicht gesamtwirtschaftlich, aber bspw. im Maschinen- und Anlagenbau sowie auch in der Automatisierungsbranche merkt man dann schon deutlich, dass wir uns in einem wirtschaftlichen Abschwung befinden. Nach Rekordumsätzen in der Vergangenheit beobachten wir jetzt vermehrt Rückläufe in den EBIT-Margen. Der Eindruck wird durch den Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) nochmal bestätigt: in den ersten vier Monaten dieses Jahres sind im Schnitt zehn Prozent weniger Aufträge eingegangen als im Vorjahr.

**ICV:** Wie könnten die nächsten Monate für diese Branche konkret aussehen?

**Kittelberger:** Neben rückläufigen Auftragseingängen werden Unternehmen Überkapazitäten in der Produktion verzeichnen, was einen zunehmenden Preis- und Margendruck in den Märkten zur Folge haben wird. Wie stark dieser Abschwung sein wird, lässt sich jedoch nur schwer prognostizieren. Das hängt auch mit der Reaktion der betroffenen Branche ab.

**ICV:** Wie könnte so eine Reaktion aussehen?

**Kittelberger:** Zunächst sollte man sein Kerngeschäft von etwaigen Nebentätigkeiten abgrenzen. In diesem Zusammenhang sollten Effizienzmaßnahmen abgeleitet werden, die nach dem Abschwung zum Wachstum genutzt werden können. Die Bewältigung der Krise ist nur der erste Schritt, das anschließende Wachstum der zweite. Weiterhin sollte das Top-Management mit dem Controlling das Eintreten unterschiedlicher Szenarien analysieren und Maßnahmen für diese Fälle vorbereiten. Von einer Krise kalt erwischt zu werden heißt im Folgeschritt auch eine verzögerte Reaktion. Da sind die meisten Wettbewerber schon einen Schritt weiter. Unabhängig vom Stand der Branche sollten diese Szenarien heute schon erarbeitet werden, damit man sie dann in der Hinterhand hat.

**ICV:** Und was können Unternehmen tun, die sich gegenwärtig in Krisen befinden?

**Kittelberger:** In einem ersten Schritt sollten wirksame Einsparungspotenziale in den Unternehmensfunktionen identifiziert werden (z.B. in der Produktion: Auslastung reduzieren, Flexibilisierung der Fertigung durch Kurzarbeitsmodelle). Unabhängig, wo eingespart werden soll, sollte das Controlling mit dem Management über die Wirkungsfristigkeit und Umsetzungsleichtigkeit der einzelnen Maßnahmen diskutieren. Sind alle Maßnahmen festgelegt, müssen Startpunkte für die einzelnen Aktivitäten festgelegt und Verantwortungen zugeteilt werden. Hierfür bietet es sich meistens an, eine neue Einheit zur Programmsteuerung aufzusetzen. Controlling und Top-Management sollten unbedingt Teil dieser Komitees sein. Nach der Krise sind die Effizienzprogramme zu evaluieren für zukünftige Krisen. Weitere Hinweise können unserem White Paper (2019) entnommen werden.

**ICV:** Danke für das Interview, Herr Kittelberger!

### Literaturverzeichnis

- Crandall, W., Parnell, J. A., & Spillan, J. E. (2010). Crisis management in the new strategy landscape. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2019). Warum Deutschlands Maschinenbauer in einer Krise stecken, 06.06.2019.
- Reber, M., Barodte, B., Montagne, E., & Thomik, M. (2011). Vom Unglück zurück zum Alltag. Management, November/Dezember: 50–54
- Sauter, R., Kittelberger, D., Zirkelbach, T. (2019). Prepared for a Downturn – Der Plan zur strukturellen Ergebnisverbesserung (Horváth & Partners Management Consultants).
- The Boston Consulting Group (2017). Comeback Kids – Die Geheimnisse nachhaltiger Wertschaffung in Unternehmen.
- Thießen, A. (Ed.). (2013). Handbuch Krisenmanagement. Springer-Verlag.
- Töpfer, A. (2006). Krisenkommunikation – Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen. In B. Schmid, B. Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung (S. 351–398). Wiesbaden.
- Weißberger, B. E., Göbel, S., & Kleine, C. (2011). Wertorientierte Steuerung in der Krise? Controlling, 23(1), 4-10.

### 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 Munck  
Rheingastr. 1  
65375 Oestrich-Winkel  
Telefon: +49 (611) 7102-1380  
Telefax: +49 (611) 7102-10-1380  
christoph.munck@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 Munck  
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