

A. Einführung: Controlling und Krise

Ist das Thema Krise heute überhaupt noch relevant? Es geht wieder aufwärts. Viele Märkte in Asien boomen. Die Verbraucher in Deutschland haben 2009 manchem Unternehmen ein Rekordjahr ermöglicht. Ist alles schon vorbei?

Wenn dies so wäre, hätte sich die Politik vieler Unternehmen als richtig erwiesen, die nach dem Motto: »Augen zu und durch« verfahren sind. Konkret haben sie alle Möglichkeiten genutzt, sich im Rahmen gegebener Strukturen anzupassen. Kurzarbeit zählt hierzu ebenso wie Cost Cutting, ein generell sparsameres Verhalten (z.B. Wechsel von Business zu Economy bzw. von 1. Klasse zu 2. Klasse bei den Dienstreisen) oder eine Verschiebung aller nicht lebenswichtigen Ausgaben in die Zukunft, etwa solche für Weiterbildung oder auch für Forschung und Entwicklung. Der kurzfristige Erfolg hat den Unternehmen offensichtlich Recht gegeben. Viele von ihnen haben Absatzrückgänge von 30 % und mehr verkraftet, ohne dass es überlebenskritisch wurde, manche sogar so gut, dass das Ergebnis darunter kaum gelitten hat.

Eine ähnliche Strategie trifft man auch bei den meisten Controllern an. Die Krise hat ihnen ein deutlich gestiegenes Arbeitsvolumen eingebracht. Die Planung ist häufiger an die sich ändernden Verhältnisse im Markt anzupassen, Forecasts werden in hoher Frequenz verlangt, Manager fragen bei ihren Controllern Informationen für die unterschiedlichsten Maßnahmen und Projekte nach, Cost Cutting gehört zur Tagesarbeit der Controller. Unter dem Strich zeigt sich – wie auch viele Beiträge in diesem Buch deutlich machen werden – eine höhere Intensität der Controllerarbeit, und das über alle Aufgabenfelder hinweg. Controller reagieren darauf mit einem höheren Arbeitseinsatz. 20–30 % mehr sind keine Ausnahme; das ist praktisch ein ganzer zusätzlicher Arbeitstag.

Diese intensitätsmäßige Anpassung hat in vielen Unternehmen eine nennenswerte strukturelle Veränderung vermieden. Weder wurde etwa die Planung auf wenige zentrale Größen ausgedünnt, noch deren Frequenz verändert. Zwar sind neue Steuerungsgrößen hinzugekommen, insbesondere solche, die auf die Cash-Position des Unternehmens bezogen sind. Sie haben aber die bisherigen Steuerungsgrößen nicht ersetzt, sondern nur ergänzt. Die Manager müssen also noch mehr Informationen verarbeiten, die sich krisenbedingt noch dazu schnell verändern. Beispiele dieser Art sind vielfältig. Auch in dieses Bild passt der Fokus auf Cost Cutting Projekte. Diese dünnen die vorhandenen Strukturen aus, ohne sie wirklich zu verändern.

Ob ein solches Vorgehen sinnvoll ist, hängt wesentlich von der Beantwortung der Frage ab, wie lange die Krise noch dauern wird. Häufig hört man die Einschätzung,

dass das Geschäft erst 2013 wieder das Volumen von 2008 erreichen wird. Stimmt das, dann erweist sich ein »Augen zu und durch« aber als eine ganz schlechte Strategie. Vielmehr wäre es dann das Gebot der Stunde, über grundlegende Veränderungen des Geschäftssystems nachzudenken und diese vorzunehmen. Wie sieht das Unternehmen aus, wenn es in den nächsten Jahren mit einem Absatzvolumen »minus 30 %« leben muss? Was muss getan werden, wenn im Zuge der Krise das Marktpreisniveau deutlich fällt und es nicht zu erwarten ist, dass diese Entwicklung wieder rückgängig gemacht werden kann? Derartige Entwicklungen zu spät zu realisieren, kann für das Unternehmen tödlich sein.

Wenn Controller ihren Unternehmen hier helfen wollen, stellen sich für sie ganz neue Herausforderungen. Dies beginnt schon bei ihrer grundsätzlichen Einstellung. Controller sind – abstrakt formuliert – dahin gehend geprägt, bestehende Strukturen zu bestätigen. Gefundene Sollwerte müssen möglichst eingehalten werden. Effizienz dominiert. Abseits vom Bestehenden zu denken, birgt hohe Unsicherheit. »Out of the Box« zu gehen, fällt dem schwer, der in der Vergangenheit immer darauf aus zu sein hatte, die Manager »in die Box« zu bringen, d.h. Planungsdisziplin und ein Commitment für die verabschiedeten Pläne zu erreichen. Die bestehende Planung grundlegend infrage zu stellen, bedeutet deshalb für die meisten Controller geradezu einen »Denksprung«.

Wer bestehende Geschäftsmodelle infrage stellen und neue entwickeln will, bedarf sehr weit reichender Geschäftskennntnisse. Der Know-how-Schwerpunkt der Controller liegt aber traditionell innerhalb der Unternehmensgrenzen; die externe Perspektive ist häufig noch sehr entwicklungsfähig. Probleme auf der instrumentellen Seite sind dagegen eher nicht zu erwarten. Das Toolset der Controller ist schon heute hinreichend breit sortiert. Es geht vielmehr darum, mit den vorhandenen Instrumenten anders umzugehen. Ein gutes Beispiel hierfür sind Szenario-Analysen. Sie haben in vielen Unternehmen längst den Status eines Standardinstruments erreicht. Allerdings wich ihre konkrete Anwendung in der Vergangenheit sehr häufig vom instrumentell intendierten Vorgehen ab. Szenarien sind »eigentlich« unterschiedliche, stark voneinander abweichende Geschäftssituationen, die einen Korridor unterschiedlicher Geschäftsentwicklungen aufzeigen. Ziel ist es, damit reine Fortschreibungen zu vermeiden. Allerdings ist genau das zumeist nicht geschehen: In Best- und Worst-Case-Szenarien wurden jeweils die bestehenden Vergangenheitsdaten mit unterschiedlichen Annahmen über die Entwicklung von Rohstoffpreisen, Marktanteilen oder Preisniveaus der Markt- und Kundensegmente versehen. Eine grundlegende Veränderung des Geschäfts wurde dagegen nicht unterstellt. Damit entwickelten sich die Szenario-Rechnungen in vielen Unternehmen eher zu einer formalen Pflichtübung denn zu einem Instrument, das das Management systematisch auf eine volatile Zukunft aufmerksam macht. Die Krise hat dazu geführt, dass heute die Szenarioanalyse in vielen Unternehmen deutlich intensiver ihrem ursprünglichen Zweck folgend genutzt wird. Es wird aber vermutlich nicht jedem Controller gelingen, bei diesem Instrument als beteiligter Akteur weiter dieselbe wichtige Rolle wie in dessen »fortschreibungsorientierten« Vergangenheit zu spielen.

Dass ein reines Weitermachen wie bisher weder für die Unternehmen noch für ihre Controller die Lösung der Zukunft sein wird, zeigt sich schon daran, dass die Krisenhäufigkeit in der Vergangenheit deutlich zugenommen hat. Krisenhafte Zustände werden also eher die Regel als die absolute Ausnahme. Viel spricht auch für eine schon in »normalen Zeiten« deutlich höhere Volatilität in den Märkten. Die Konsequenzen für die Controller liegen auf der Hand. Sie müssen die Frage beantworten helfen, wie ihr Unternehmen auf diese Unsicherheit reagieren kann. Wie sehen Geschäftsmodelle aus, die mit hoher Volatilität umgehen können? Wie sind diese ökonomisch zu bewerten, wie zu optimieren, wie laufend zu steuern? Anleihen können sich die Controller dabei u.a. bei den Supply Chain Managern nehmen, die sich schon seit Längerem mit solchen Gestaltungsfragen beschäftigen (»Agilität«).

Eine ganz andere Konsequenz betrifft das Selbstverständnis der Controller: Wo waren die Controller, die ihre Stimme mahnend erhoben haben, als in vielen Unternehmen unnatürliche Wachstumsraten einfach fortgeschrieben wurden, statt den Blasencharakter der Entwicklung zu erkennen? Es hätte nur sehr einfacher Fragen bedurft, um im Vorhinein Problembewusstsein zu schaffen und damit die Auswirkungen der Krise zu begrenzen. Controllern wäre hier mehr Selbstbewusstsein zu wünschen gewesen. Der gesunde Menschenverstand hilft häufig weiter, als man denkt. Controller sollten darüber hinaus weniger Konservatismus an den Tag legen, mehr in alternativen Geschäftsmodellen denken, mehr Aufmerksamkeit auf Veränderungen legen, auch im Controlling selbst. Wie sieht ein Controlling in einem Unternehmen aus, das auf Dauer hoher Volatilität ausgesetzt ist?

Diese Fragen werden Controller – so unsere Prognose – noch lange und intensiv beschäftigen. Sie sind selbst in einem so umfangreichen Buch wie diesem nicht abschließend zu beantworten. Allerdings liefern die Beiträge einen einzigartigen Überblick über die vielfältigen Facetten des Themas »Controlling & Krise«. Die Vielzahl der Beiträge verbietet es, in dieser Einführung einzeln auf sie einzugehen. An dieser Stelle sei deshalb nur kurz der Grundaufbau des Buches vorgestellt.

Das Buch besitzt insgesamt drei Teile. Am Anfang stehen empirische Ergebnisse zu den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Rollen von CFOs und Controllern. Daran schließt sich der sehr umfangreiche Teil B an, der mit »Maßnahmen zur Krisenbewältigung« überschrieben ist und – in fünf Blöcke unterteilt – die zentralen Aspekte des Themas vorstellt, vom Impairmenttest bis hin zur innerbetrieblichen Kommunikation in Krisenzeiten. Am Ende des Buches steht dann ein wiederum umfangreicher Teil, der sich mit den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf das Profil und das Rollenverständnis von CFOs und Controllern beschäftigt.

Überschaut man die Beiträge im Detail, so wird deutlich, wie umfassend das Thema in diesem Buch abgedeckt ist. Die einzelnen Beiträge sind nicht nur auf Controlling im eigentlichen Sinne beschränkt, sondern behandeln auch verbundene Themen wie Steuern oder Kommunikation. Präsentiert wird ein Mix aus konkreten praktischen Erfahrungen aus Unternehmen und Unternehmensberatungen, übergeordneten empirischen Erkenntnissen und konzeptionellen Einsichten. Damit findet sich auch ein breites Spektrum an Autoren: Berater ebenso wie Hochschul-

lehrer von Universitäten und Fachhochschulen, hochrangige Controller aus der Praxis ebenso wie Top-Manager. Schließlich sind auch die unterschiedlichsten Branchen vertreten. Wir sind der festen Überzeugung, dass in der Fülle des Stoffs für jeden Leser eine Vielzahl von konkreten Erkenntnissen geboten wird.

Derart umfangreiches praxisbezogenes Wissen zum Thema »Controlling & Krise« findet sich zusammengefasst in einem Buch nirgendwo anders. Da – wie anfangs angemerkt – Krise und Krisenfolgen nachhaltiger sind, als sie vielen derzeit erscheinen, ist das Buch keinesfalls als Verbrauchsgut kurzer Haltbarkeit einzuschätzen. Vielmehr sind viele der getroffenen Aussagen auch in den kommenden Jahren fortdauernd aktuell.

An dieser Stelle sei abschließend allen Autoren gedankt, die neben ihrer – nicht nur krisenbedingt – hohen beruflichen Belastung dazu beigetragen haben, diesen Überblick zu ermöglichen. Dank gilt auch dem Verlag – und dort speziell Markus Wester – für seine ganz unkomplizierte und gewohnt professionelle Zusammenarbeit.

Hartmut Reinhard, Walter Schmidt, Hendrik Vater, Jürgen Weber
August 2010