



DAX INDEX SNAPSHOT



FTSE 100 INDEX SNAPSHOT



DOW JONES INDUSTRIAL AVG SNAPSHOT



NIKKEI 225 SNAPSHOT

Mit Controlling durch die Krise – Was Controller tun,  
 um den aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden

# Die Autoren

## Professor Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM). Neben der Mitgliedschaft in mehreren wissenschaftlichen Kommissionen und Verbänden übt er wissenschaftliche Beiratsfunktionen im ICV (Controlling) und in der BVL (Logistik) sowie in der CTcon (Beratung) aus.



## Susanne Zubler

ist Betriebswirtin, Master of Arts University of Zurich und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management und Controlling (IMC). Im Rahmen ihrer Institutstätigkeit betreut sie das WHU-Controllerpanel.



## Christian Krügerke

ist Diplom-Kaufmann und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Controlling (IMC). Im Rahmen seiner Institutstätigkeit betreut er das WHU-Controllerpanel.



## Impressum

J. Weber  
S. Zubler  
C. Krügerke

Mit Controlling durch die Krise – Was Controller tun, um den aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden, Vallendar 2008

Eine Veröffentlichung der WHU – Otto Beisheim School of Management

Institut für Management und Controlling (IMC)  
WHU – Otto Beisheim School of Management  
Burgplatz 2

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf freiwilligen Angaben der teilnehmenden Unternehmen. Wir übernehmen weder eine Verantwortung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der enthaltenen Informationen noch eine Haftung für eventuelle Schäden, die aus deren Nutzung entstehen könnten.

Eine Weitergabe des Dokumentes oder von Teilen daraus an Dritte ist nur mit schriftlicher Einwilligung des Direktors des Instituts für Management und Controlling Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber erlaubt.

Alle Rechte vorbehalten.

# Inhaltsverzeichnis

1	Die Ergebnisse in Kürze	4
2	Einführung	5
3	Befindet sich die Wirtschaft in einer tiefen Krise? Wie wirkt sich diese aus?	6
4	Auswirkung der Wirtschaftskrise auf die Leistungen des Controllings	9
5	Reaktion auf die Wirtschaftskrise in der Planung	12
6	Auswirkungen der Bewältigung der Wirtschaftskrise auf die Controller	15
7	Zukunftsprognose: Wie geht es weiter?	21

Quelle Titelbild: [http://www.bloomberg.com/markets/stocks/movers\\_index\\_dax.html](http://www.bloomberg.com/markets/stocks/movers_index_dax.html) (eingesehen am 19.11.2008)

## 1. Die Ergebnisse in Kürze

Die vorliegende Erhebung ist die erste „Blitzstudie“, die wir im WHU-Controllerpanel durchgeführt haben. Sie reagiert auf eine aktuelle, drängende Fragestellung. Sie ergänzt damit das gewohnte Vorgehen im Panel, eine Längsschnittstudie und zwei themenzentrierte Querschnittsstudien zu erheben. Die große Zahl der Antworten (n = 434) und die hohe Rücklaufquote (61%) zeigt die Aktualität des Themas ebenso, wie sie das neue Befragungselement „Blitzstudie“ bestätigt. Die Kernergebnisse der Studie lassen sich wie folgt kurz zusammenfassen:

- Von einer flächendeckenden Krise kann derzeit noch nicht die Rede sein. Neben Unternehmen in exponiert betroffenen „Krisenbranchen“ gibt es viele Unternehmen, die die Krise noch nicht erreicht hat.
- Die Wirtschaftskrise wirkt sich derzeit insbesondere auf die Auftragsgänge und den Absatz aus. Allerdings ist sie darauf keinesfalls beschränkt.
- Die Reaktion der Controller auf die Krise erfolgt nicht punktuell, sondern auf allen Feldern ihrer Tätigkeit. Neben der Planung sind auch viele andere Teilaufgaben betroffen.
- Innerhalb der Planung sind die Auswirkungen überraschenderweise als nur moderat zu bezeichnen. Dies gilt auch für Unternehmen, die erheblich von der Krise erfasst sind. Die dominierenden Veränderungen betreffen den Einsatz von Szenarien, die Analyse von Risiken und die Intensivierung von Prognosen.
- Eine wichtige von der Krise ausgelöste Veränderung im Controlling betrifft die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Sie steigt mit zunehmender Betroffenheit von der Krise.
- Die Krise bedeutet für die Controller selbst eine spürbar stärkere zeitliche Belastung. In einigen Unternehmen fällt diese so groß aus, dass sie mit der bestehenden Kapazität nicht mehr bewältigt werden kann und deshalb – trotz der Ergebnisprobleme – die Kapazität des Controllerbereichs erhöht wird.
- Mit der stärkeren Belastung der Controller steigt auch der Einfluss, den sie auf die Entscheidungen der Manager haben. Die alte Faustregel „Schlechte Zeiten für das Unternehmen sind gute Zeiten für Controller“ wird bestätigt.
- Ihren Beitrag zur Bewältigung der Krise schätzen die Controller eher bescheiden ein. Den Haupthebel halten die marktnahen Abteilungen (Marketing und Vertrieb) in den Händen.
- Die Krise wird in den Augen der meisten Controller die Wirtschaft nicht als ein langes Tal treffen, sondern relativ kurzfristig wieder vorbeigehen. Allerdings sehen Controller in krisengeschüttelten Unternehmen diese Entwicklung deutlich pessimistischer als ihre Kollegen in Unternehmen, die von der Krise noch nicht stark betroffen sind.
- Die Krise wird nach Einschätzung der Controller keine grundsätzliche Veränderung der Unternehmenssteuerung zur Folge haben. Allerdings gibt es auch exponierte Gegenmeinungen von „krisenbetroffenen“ Controllern.

Die Ergebnisse der Studie können also nur beschränkt beruhigen. Die Krise hat die Unternehmen zwar (noch) nicht flächendeckend, sondern eher punktuell getroffen, insbesondere Großunternehmen und solche in den Branchen Fahrzeugbau, Kredit-

und Versicherungsgewerbe, Metallindustrie und Baugewerbe haben unter ihr aber bereits erheblich zu leiden. Nachdenklich stimmt auch, dass die Controller mit der größten Krisenerfahrung die pessimistischsten Erwartungen über den Verlauf der Krise äußern. Dies könnte ein psychologisch verständlicher Effekt sein. Vielleicht ist es aber auch nur ein Indikator dafür, dass bei den noch nicht von der Krise betroffenen Unternehmen noch eine gewisse Blauäugigkeit vorherrscht.

Die Krise hat auch erhebliche Spuren im Controlling hinterlassen, deren Nachhaltigkeit noch nicht ganz abzusehen ist. Wir werden deshalb diese Blitzstudie in ca. drei Monaten wiederholen. Dann sind wir in der Lage, eine konkretere Prognose über die weitere Entwicklung abzugeben. Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie uns auch dann wieder so schnell und umfangreich antworten!

## 2. Einführung

Jeder redet derzeit von einer akuten Krise. Die Verwerfungen auf den Kapitalmärkten haben längst die reale Wirtschaft erfasst. Die Krise spielt sich nicht mehr nur in der Welt der Erwartungen ab, sie hat – wie die Entwicklung einiger Indikatoren der wirtschaftlichen Entwicklung (wie z.B. Auftragseingänge) zeigt – längst die reale Wirtschaft erreicht. Immer häufiger hört man von erfahrenen Wirtschaftskapitänen, dass sie so etwas in ihrer langen Karriere noch nicht erlebt hätten.

Es heißt, dass wirtschaftlich schlechte Zeiten gute Zeiten für Controller seien. Spricht man Controller darauf an, verbessert das ihre Stimmung ebenso wenig wie es die Unsicherheit über die kommenden Monate reduziert. Viele von ihnen sind rund um die Uhr damit beschäftigt, die Planung zu aktualisieren, ganz neue Szenarien für das nächste Jahr zu entwickeln oder konkrete Cost Saving- oder Cost Cutting-Projekte zu planen. Belastbare Informationen hierüber gibt es aber nicht. Gerade in Krisenzeiten wäre es aber sehr hilfreich zu wissen, wie es anderen Controllern ergeht, welche Maßnahmen sie ergreifen, welche Aufgaben sie priorisieren, worauf sie den Schwerpunkt ihrer Arbeit legen.

Solches Wissen zu schaffen, ist Anlass und Ziel der vorliegenden Studie des WHU-Controllerpanels. Sie soll ein Schlaglicht auf die aktuelle Lage in den Unternehmen werfen und zeigen, wie sich diese Lage auf das Controlling auswirkt. Im Detail werden wir fünf Fragenbereiche behandeln:

(1) Kann man überhaupt von einer Wirtschaftskrise sprechen? Gilt sie für alle Branchen gleichermaßen? Auf welchen Feldern trifft sie die Unternehmen besonders?

(2) Wie wirkt sich die Wirtschaftskrise auf das bisherige Aufgabenspektrum

der Controller aus? Gibt es Verschiebungen?

(3) Wie ändert sich speziell die Planung in den Unternehmen? Wird intensiver geplant? Steigt die Bedeutung von Forecasts und Szenarien?

(4) Wie sind die Controller selbst mit der Krise umgegangen? Müssen sie deutlich länger arbeiten? Ändert sich ihre Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen?

(5) Ist davon auszugehen, dass aus dem Abschwung ein tiefes, flaches Tal wird? Kann als Folge gar die Notwendigkeit einer Veränderung der Unternehmenssteuerung bestehen?

Die zur Beantwortung vorgenommene Erhebung findet außerhalb der normalen Befragungsstruktur des WHU-Controllerpanels statt. Normalerweise führen wir eine über die Jahre gleichbleibende Panelerhebung und zwei Querschnittsstudien zu aktuellen Fragestellungen des Controllings durch. Die Finanz- und Wirtschaftskrise war nun Anlass, eine neue Studienform („Flashstudy“) zu ergänzen, die die Einschätzung der Controller zu einem tagesaktuellen Thema erhebt. Die Charakterisierung als außergewöhnlich betrifft nicht nur das Thema, sondern auch die Dauer (nur eine Woche) und die Länge der Befragung: Über die Hälfte der Teilnehmer brauchte weniger als fünf Minuten zur Beantwortung der Fragen!

An der Studie haben insgesamt 434 Respondenten teilgenommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von rund 61%. Bedenkt man, wie stark die Controller derzeit – bedingt durch die laufende Planungsphase und die Finanz- und Wirtschaftskrise – belastet sind, ist das ein überaus zufriedenstellender Wert.

### 3. Befindet sich die Wirtschaft in einer tiefen Krise? Wie wirkt sich diese aus?

Die derzeitige Krisensituation hat ihren Ursprung im Finanzbereich. Längst ist sie darauf nicht mehr beschränkt. Insbesondere die Automobilindustrie steht im Zentrum von Krisenmeldungen. Von anderen Branchen hört man dagegen wenig. Die erste Frage, die wir mit unserer Studie beantworten wollen, richtet sich deshalb darauf, ob die krisenhafte Entwicklung wirklich alle trifft: Ist sie ein generelles Phänomen oder ergibt sich doch ein eher differenziertes Bild?

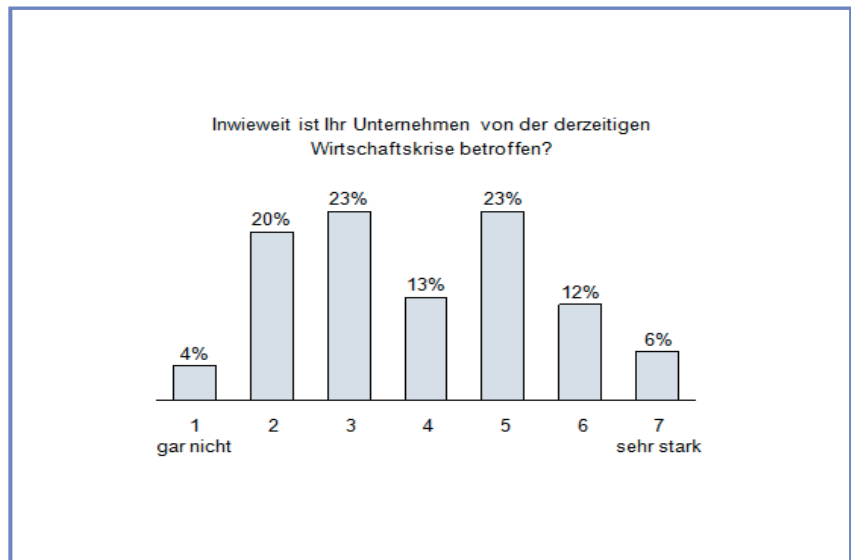


Abbildung 1: Krisenbetroffenheit

Mit unserer Eingangsfrage haben wir Sie gebeten, den Grad der Krisenbetroffenheit Ihres Unternehmens anzugeben. Die Abbildung 1 zeigt das Ergebnis der Erhebung. Sie spricht eine eindeutige Sprache: Von einer flächendeckenden Krise kann nur sehr eingeschränkt gesprochen werden. Zwar fühlt sich nur eine „Randgruppe“ von 4% der Controller als gänzlich von der Krise verschont. Für knapp die Hälfte der Unternehmen fällt die Be-

troffenheit aber nur relativ moderat aus (wir werden im Folgenden diese Kategorie (Antworten 1-3) als „geringe Betroffenheit“ bezeichnen). „Im Mittelfeld“ finden wir gut ein Drittel der befragten Unternehmen (Antworten 4 und 5, im Folgenden als „mittlere Betroffenheit“ gekennzeichnet). Knapp ein Fünftel der Unternehmen sieht sich dagegen stark im Sog der

Krise (Antworten 6 und 7, bezeichnet als „starke Betroffenheit“).

Dieser allgemeine Überblick gibt bei näherer Analyse diverse Schattierungen und Grautöne preis. Wir haben im zweiten Schritt die Angaben danach differenziert, aus welchen Branchen die antwortenden Unternehmen stammen. Die Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse der Analyse. Auf-

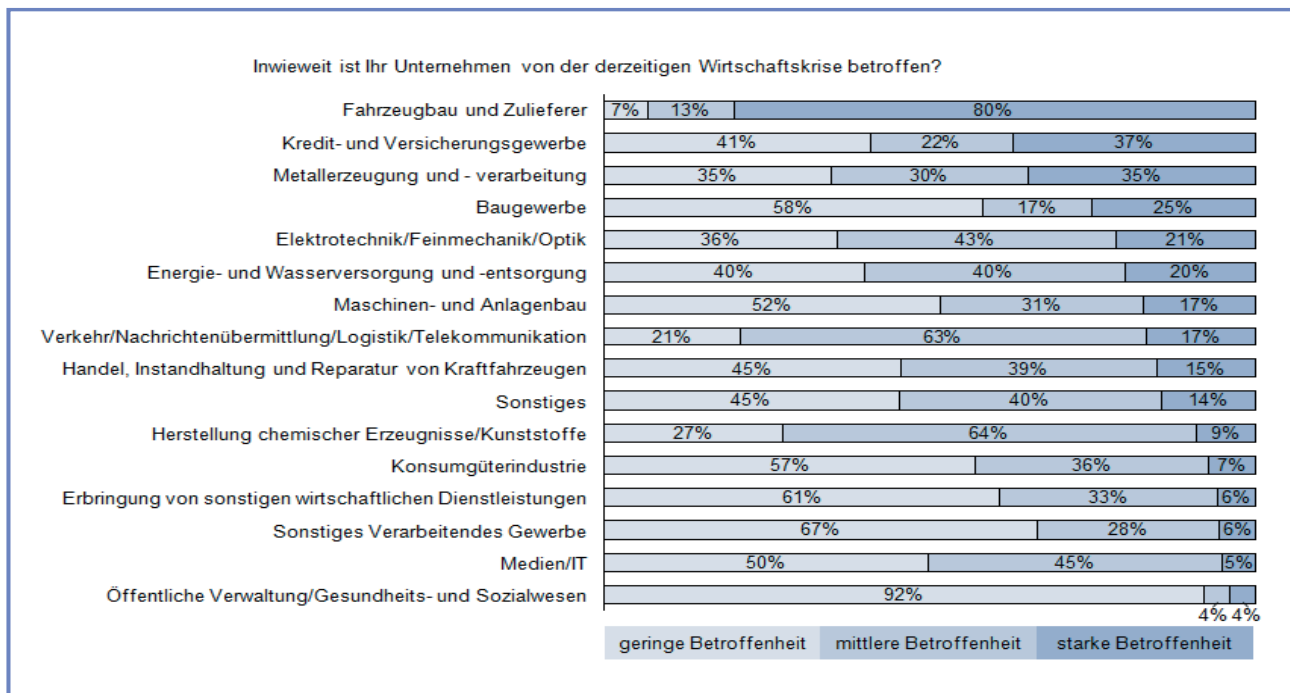


Abbildung 2: Krisenbetroffenheit nach Branche

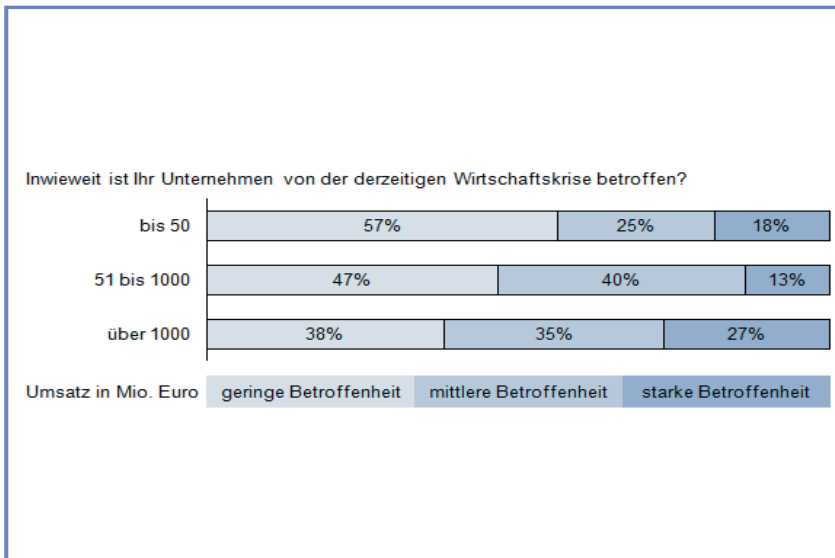


Abbildung 3: Krisenbetroffenheit nach Unternehmensgröße

bauend auf der genannten Unterteilung nach dem Grad der Betroffenheit ergibt sich ein klares Bild: Die beiden in der Tagespresse am stärksten mit der Krise verbundenen Branchen finden sich auch in unserer Studie als „Spitzenreiter“ der Betroffenheit wieder: Das Kredit- und Versicherungsgewerbe auf der einen und der Fahrzeugbau auf der anderen Seite. Gerade in letzterer Branche schrillen fast

in jedem Unternehmen derzeit die Alarmglocken. Auffällig ist die Krisensituation auch in der Metallherzeugung und -verarbeitung sowie im Baugewerbe. Relative Ruhe herrscht dagegen im Bereich Öffentliche Verwaltung/Gesundheits- und Sozialwesen oder im Bereich Medien/IT. Krisenvorreiter finden sich also primär im Bereich der Erzeugung von Investitions-

gütern. Allerdings sind Pauschalierungen nur schwer möglich.

Differenziert man die Krisenbetroffenheit nach der Unternehmensgröße, so ergibt sich ein eindeutiger Zusammenhang, den die Abbildung 3 zeigt: Kleinere Unternehmen sind derzeit etwas stärker von der Krise verschont als große. Hier wird es spannend sein zu beobachten, ob die Anpassungsmaßnahmen „der Großen“ mit einer zeitlichen Verzögerung auch „die Kleineren“ treffen werden – ein erster Grund, der für eine Wiederholung der Erhebung in drei Monaten spricht.

Wir haben im Anschluss die Krisenbetroffenheit der Unternehmen stärker ins Detail gehend analysiert und eine Reihe von Feldern abgefragt, bei denen wir Probleme durch die Krise vermuteten. Da hier eine Abhängigkeit von der Höhe der Krisenbetroffenheit angenommen werden konnte, haben wir die Auswertung gleich nach den drei „Betroffenheitsgruppen“ getrennt vorgenommen. Das Ergebnis dieser Analyse zeigt die Abbildung 4.

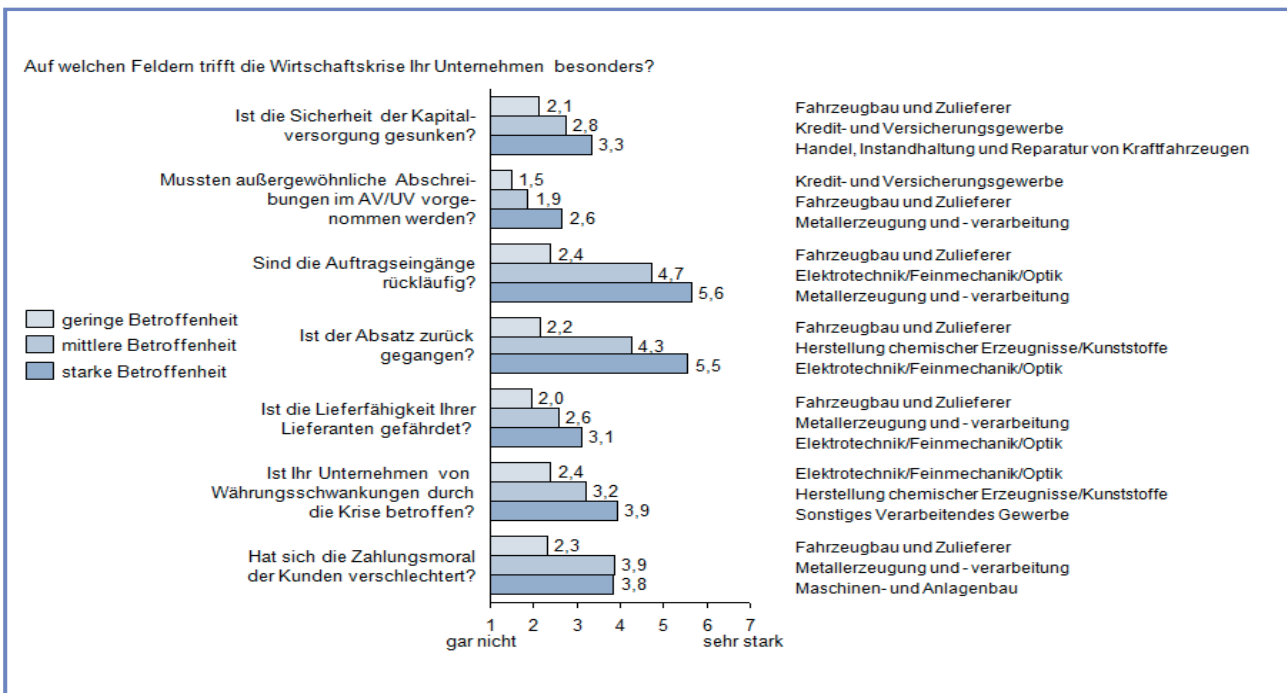


Abbildung 4: Am stärksten von der Krise betroffene Branchen in den einzelnen Unternehmensfeldern

Die Abbildung macht deutlich, dass die hauptsächlichen Probleme derzeit auf der Absatzseite gesehen werden. Die Absatzvolumina sind zurückgegangen, ebenso wie die Auftragsingänge. Unternehmensmeldungen aus der Tagespresse werden durch die Blitzstudie repräsentativ bestätigt. Weiterhin wird sichtbar, dass hier auch der hauptsächliche Grund für die Kriseneinschätzung zu suchen ist; die Abstände der Antworten zwischen den drei Betroffenen-Gruppen sind hier absolut gesehen am größten. Interessant ist der Befund, dass die Unternehmen auf der Lieferantenseite derzeit nur wenig Probleme sehen; einzelne Pressemeldungen über drohende Insolvenzen von Schlüssellieferanten finden keine Unterstützung durch die Erhebungsergebnisse. Außergewöhnliche Abschreibungen im Anlage- oder Umlaufvermögen müssen bislang nur wenige Unternehmen und – wenig überraschend – im Wesentlichen solche vornehmen, die stark von der Krise betroffen sind. Unerwartet sind die Antworten bezüglich der Zahlungsmoral der Kunden: Zwar ist durchweg eine Verschlechterung zu beobachten; sie trifft aber die stärker krisengeschüttelten Unternehmen etwas geringer als die Unternehmen mit einer mittleren Krisenbetroffenheit.

Der Abbildung 4 sind weiterhin auch Aussagen zur Branchenabhängigkeit der Krisenschwerpunkte zu entnehmen. Die Reihenfolge in der Nennung ist dabei jeweils als Rangfolge der Stärke der Betroffenheit zu verstehen. Man kann unschwer erkennen, dass der Fahrzeugbau bei fast allen Problemfeldern auftaucht; nur bei den Währungsschwankungen ist die Branche nicht unter den „Top 3“ vertreten. Die zweite „Krisenbranche“, das Kredit- und Versicherungsgewerbe, führt dagegen die Liste bei der Notwendigkeit außergewöhnlicher Abschreibungen an. Und auch die dritte stark betroffene Branche, die Metallerzeugung und -verarbeitung findet sich häufig unter den „Top 3“. Dagegen findet sich die Bauwirtschaft in der Auf-

listung der Abbildung 4 überhaupt nicht, obwohl sie – wie wir aus der Abbildung 2 wissen – insgesamt stark von der Krise betroffen ist. Diese trifft die Branche offensichtlich breitflächig, ohne besondere Schwerpunkte.

Schließlich haben wir auch untersucht, wie die Problemfelder mit der Größe der Unternehmen zusammenhängen. Hier zeigt sich ein wenig überraschendes Ergebnis: Die allgemeine Erkenntnis, dass große Unternehmen derzeit von der Krise stärker betroffen sind als kleine, spiegelt sich auch in der Gewichtung der Problemfelder wider: Auf allen von uns unterschiedenen Feldern nimmt die Problemintensität von großen über mittelgroße bis zu kleinen Unternehmen ab. Die deutlichste „Domäne“ der Großunternehmen ist dabei die Vornahme außergewöhnlicher Abschreibungen im Anlage- oder Umlaufvermögen, die praktisch nur in großen Unternehmen vorkommt.

Insgesamt ergibt sich damit ein differenziertes Bild. Für allgemeine Panik ist kein Anlass. Die Krise ist derzeit primär als Absatzkrise großer Unternehmen in wichtigen Branchen der deutschen Volkswirtschaft zu bezeichnen. Viele Sektoren sind davon noch weitgehend verschont. Wie lange das noch so sein wird, ist allerdings offen – wir werden am Ende dieses Ergebnisberichts (im Abschnitt 7) noch einmal darauf eingehen.



#### 4. Auswirkung der Wirtschaftskrise auf die Leistungen des Controllings

Controller haben standardmäßig ein breites Aufgabenspektrum zu erfüllen. Die Aufgabenbreite ist geradezu ein Charakteristikum der Controlling-ship und zugleich – wie wir in der Panelerhebung gezeigt haben – ein Erfolgsfaktor der Controllerarbeit. Die erhebliche Breite der Controlleraufgaben erschwert die Prognose dahingehend, wo die Controller selbst von der Krise besonders betroffen sein werden. Man könnte so z.B. erwarten, dass – auch wegen der Terminierung der Krise im Herbst des Jahres – insbesondere die operative Planung davon betroffen sein wird. Controller könnten auch durch Cost Cutting- und Cost Saving-Programme auf die Krise reagieren, die quasi zum Standardrepertoire von Controllern in Phasen von Ergebnisproblemen gehören. Möglich wäre aber auch eine „konzertierte“ Anpassungsreaktion in allen wichtigen Aufgabenfeldern der Controller.

Um diese Möglichkeiten zu überprüfen, haben wir im ersten Schritt die Frage gestellt, wie sich die Wirtschaftskrise im Unternehmen jeweils auf die unterschiedlichen Controllingaufgaben auswirkt. Die Aufgaben waren dabei so gegliedert, wie es aus dem WHU-Controllerpanel bekannt ist. Die Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse der Befragung zunächst im Überblick.

Die Botschaft ist eindeutig: Die Krise wirkt sich nicht nur auf die in den Unternehmen gerade anstehende operative Planung aus, sondern alle Planungsebenen sind betroffen, auch die Investitionsplanung und die strategische Planung! Dies spricht dafür, dass die Auswirkungen der Krise doch eher als langfristig eingeschätzt werden, der „Spuk“ also nicht im nächsten Jahr sein Ende haben wird. Das Management fordert auch eine intensivere Beratung durch die Controller ein. Im Berichtswesen spiegelt sich die Krise dagegen bislang im Durchschnitt der Unternehmen nur wenig wider. Der Einfluss ist nur geringfügig stärker als derjenige auf die Kostenrechnung, was doch verwundert.

Innerhalb der einzelnen Aufgabenbereiche unterscheiden sich die Antworten der Unternehmen in ihrer Varianz übrigens kaum. Dies stützt die Aussage, dass die Krise die Controllingaufgaben eher insgesamt denn selektiv und spezifisch trifft.

Analysiert man die Antworten hinsichtlich der Branche (vgl. die entsprechenden Angaben in der Abbildung 5), so fällt eines sofort ins Auge: Der Fahrzeugbau ist nun bei allen einzelnen Controlleraufgaben an der Spitze aufgeführt, d.h. bei allen Aufgaben sind die Controller in dieser Branche sehr stark von der Krise betroffen. Auch das Kredit- und Versicherungsgewerbe sowie die Metallherzeugung und -verarbeitung sind häufiger an vorderer Stelle der Veränderungen zu finden.

Bezogen auf den zweiten, im letzten Abschnitt bereits betrachteten Kontextfaktor, die Unternehmensgröße, zeigt sich wieder ein stimmiges Bild: Alle Aufgaben der Controller, mit Ausnahme der insgesamt wenig tangierten Projektarbeit und Kostenrechnung, sind in großen Unternehmen

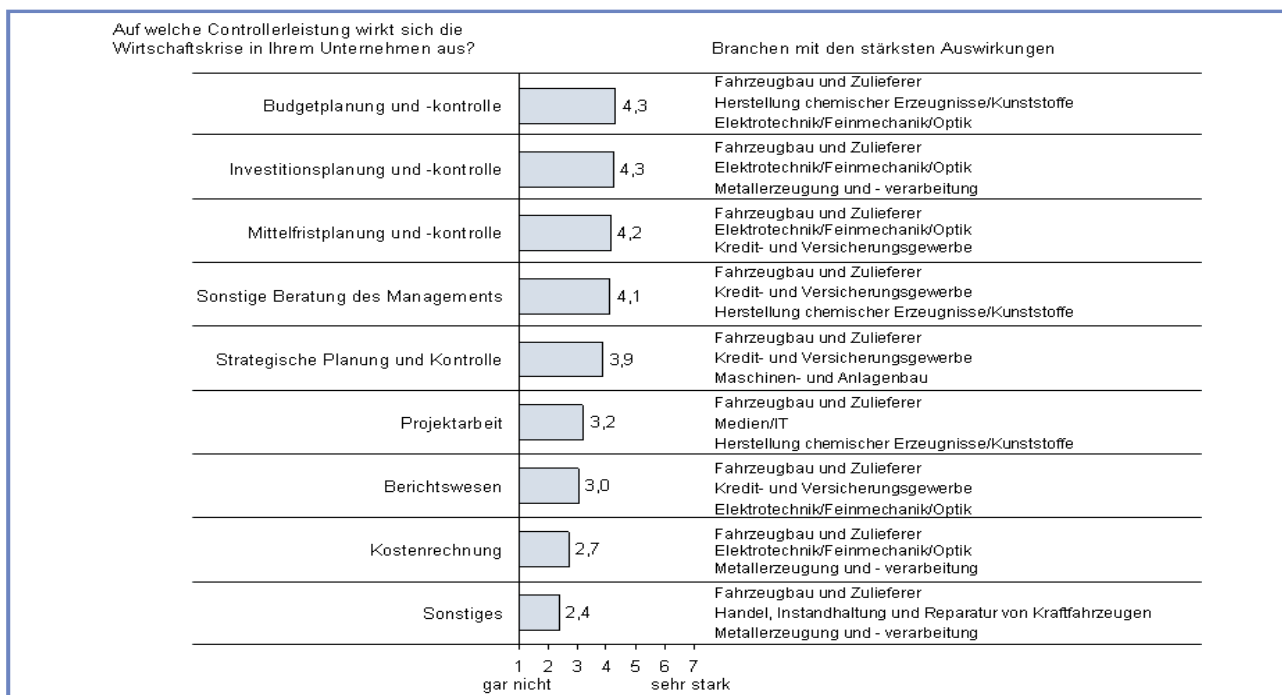


Abbildung 5: Stärke der Auswirkung der Krise auf die Controllerleistungen mit am stärksten betroffenen Branchen

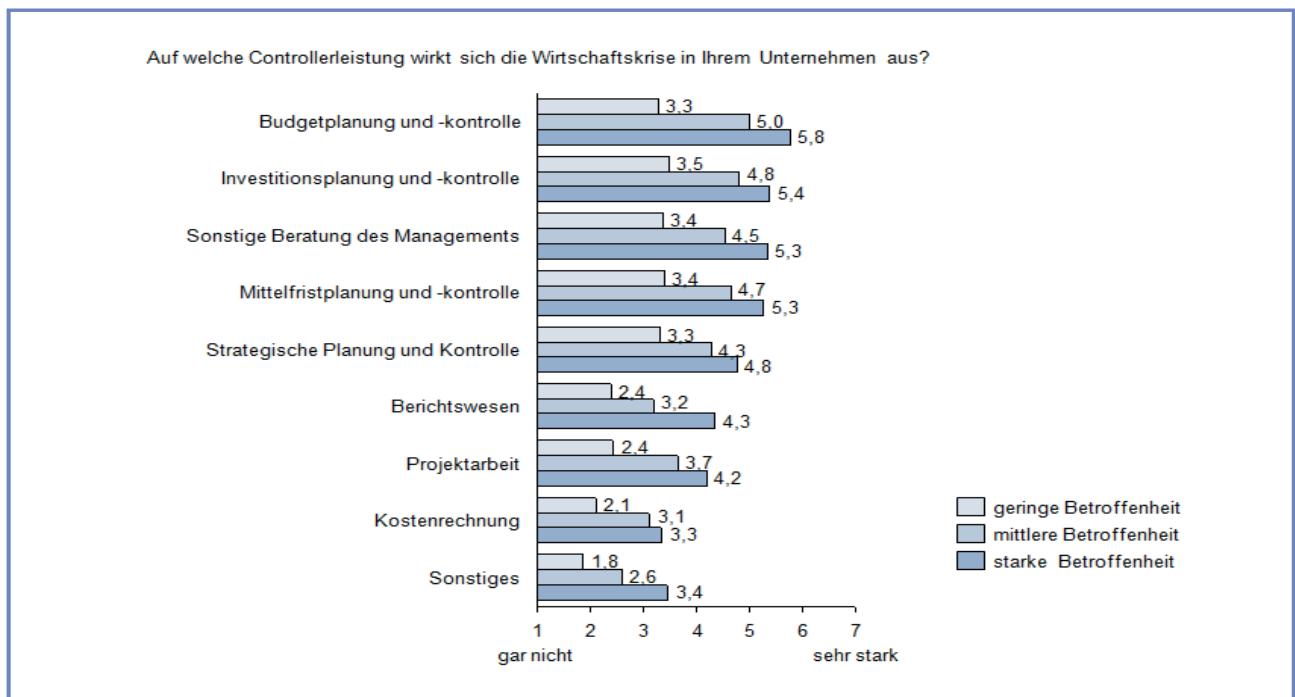


Abbildung 6: Stärke der Auswirkung der Krise auf die Controllerleistungen nach Betroffenheit

deutlicher von der Krise betroffen als in kleinen oder mittleren. Der größte Unterschied ergibt sich dabei in der Beratung des Managements (Mittelwerte 4,7 (große) gegenüber 4,1 (mittlere) und 3,6 (kleine)). Ansonsten sind die Werte zum Teil nur unwesentlich höher, wie etwa bei der Investitionsplanung und -kontrolle, wo die entsprechenden Werte für große Unternehmen 4,6, für mittlere Unternehmen 4,3 und für kleine Unternehmen 3,9 lauten. Bezogen auf die 7-stufige Urteilsskala sind dies relativ ähnliche Werte. Bei der Projektarbeit und der Kostenrechnung ist schließlich keine Größenabhängigkeit festzustellen.

Betrachten wir weiterhin die Auswirkungen der Krise auf die Controlleraufgaben in Abhängigkeit davon, wie stark das Unternehmen von der Krise betroffen ist. Die entsprechenden Ergebnisse der Erhebung sind in der Abbildung 6 wiedergegeben. Es zeigt sich ein sehr deutlicher Zusammenhang: Für alle Teilaufgaben der Controller sind in krisengeschüttelten Unternehmen deutlich stärkere Einflüsse auf die Controllership festzustellen als in Unternehmen, die bisher von

der Krise weitgehend verschont waren. Die Unterschiede sind ebenso deutlich wie der absolute Wert der jeweiligen Veränderungen hervorhebenswert. Von diesen ist jetzt auch das Berichtswesen nicht mehr verschont.

Wir haben weiter danach gefragt, ob diese Veränderungen im Spektrum der Controlleraufgaben nur als vorübergehend betrachtet werden oder aber dauerhafter Natur sein werden. Ihre Antwort darauf fällt eher beruhigend aus: Nur 21% der befragten Controller sehen eine dauerhafte Veränderung, die große Mehrheit nicht. Diese Einschätzung ist – anders als viele bisher betrachtete Ergebnisse – nicht von der Unternehmensgröße abhängig. Auch branchenbezogen gibt es kaum Unterschiede. „Spitzenreiter“ sind hier die Branche Medien/IT und das Kredit- und Versicherungsgewerbe; in diesen gehen im Vergleich zu den anderen Branchen die meisten Controller von einer dauerhaften Veränderung des Aufgabenspektrums aus. Die Spitzenposition des wenig krisenbetroffenen Bereichs Medien/IT erstaunt, sie könnte Hinweis auf ein proaktives Vorgehen oder

die allgemein hohe Dynamik der Branche sein. Allerdings sind die Unterschiede gering. Dies gilt schließlich auch für den Einfluss des Ausmaßes der Krise. Bei hoher Krisenbetroffenheit ist das Verhältnis mit 26% (dauerhaft verändertes Aufgabenspektrum) zu 74% (kein dauerhaft verändertes Aufgabenspektrum) deutlich, aber nicht wesentlich anders als bei geringerer Betroffenheit (18% zu 82%).

Allerdings lässt sich an anderer Stelle eine interessante Abhängigkeit erkennen: Controller, die mittel- und langfristig ein verändertes Aufgabenspektrum der Controller erwarten, haben schon stärker gehandelt als ihre anderen Kollegen! Wir werden im nächsten Abschnitt die vollzogenen Veränderungen in der Planung genauer unter die Lupe nehmen. Bei allen dort genannten Veränderungselementen unterscheiden sich beide Gruppen von Controllern deutlich voneinander. Die Erwartung dauerhafter Veränderung ist bei den befragten Unternehmen stets mit einem erhöhten Maß bereits vollzogener Veränderung verbunden.

Einen speziellen Aufgabenbereich, der krisentypisch ist, haben wir in der Erhebung gesondert abgefragt: das Auflegen von Cost Cutting- oder Cost Saving-Programmen. Über alle Unternehmen hinweg ergibt sich ein moderates Ergebnis: In knapp zwei Drittel der Unternehmen (64%) stehen solche Programme bisher noch nicht auf der Agenda. Allerdings zeigen sich hier – wie die Abbildung 7 deutlich macht – erhebliche Einflüsse der Kontextfaktoren Krisenbetroffenheit und Unternehmensgröße. In den meisten krisengeschüttelten Unternehmen haben die Controller Cost Cutting- oder Cost Saving-Programme bereits aufgelegt; nur in einer Minderheit (29%) steht dies noch bevor. Außerdem wird deutlich, dass solche Programme in großen Unternehmen deutlich häufiger anzutreffen sind als in kleinen. Allerdings ist bei dieser Aussage zu beachten, dass die Großunternehmen auch stärker von der Krise betroffen sind als kleine.

Cost Cutting- oder Cost Saving-Programme sind schließlich auch branchenbezogen unterschiedlich häufig anzutreffen. Es verwundert nicht,

dass die Branchen Fahrzeugbau (80%), Chemische Industrie (61%), Metallherzeugung und -verarbeitung (56%) und Baugewerbe (46%) hier „Spitzenplätze“ einnehmen. Bemerkenswert erscheint aber der Wert aus dem Kredit- und Versicherungsgewerbe; hier finden sich solche Programme lediglich in 19% der Unternehmen. Dieser Wert wird nur von der Öffentlichen Verwaltung unterschritten – allerdings ist das Potenzial für solche Programme im Kredit- und Versicherungsgewerbe auch nicht mit dem anderer Branchen vergleichbar; so lassen sich dort deutlich weniger Investitionsprojekte leicht auf die Zukunft verschieben als in Produktionsunternehmen.

Wir haben die Controller schließlich auch um die Angabe der wichtigsten Auswirkung der Krise gebeten. Hier gibt es einen bunten Strauß an Antworten. Sie reichen von Zielanpassung in den drei hauptsächlichen Planungsebenen über die Zurücknahme bereits beschlossener Investitionen bis hin zur Aussage, dass die von den Controllern wahrzunehmenden Tätigkeiten deutlich anspruchsvoller wer-

den. Der Schwerpunkt der freien Antworten geht dabei deutlich in Richtung Anpassung der Planung für 2009, sehr dicht gefolgt von Anpassungen in der Mittelfrist- und der strategischen Planung.

Insgesamt ergibt sich damit ein deutliches Bild: Die derzeitige Finanz- und Wirtschaftskrise hat nicht nur viele Unternehmen, sondern auch die Controller in diesen Unternehmen getroffen. Ihr können die Controller zumeist nicht durch wenige spezielle Reaktionen und Gegenmaßnahmen gerecht werden. Vielmehr ist die gesamte Controllingship davon betroffen. Controller in Unternehmen, die bislang von der Krise weitgehend verschont wurden, sollten sich entsprechend vorbereiten und alle von ihnen wahrgenommenen Aufgaben entsprechend überprüfen.

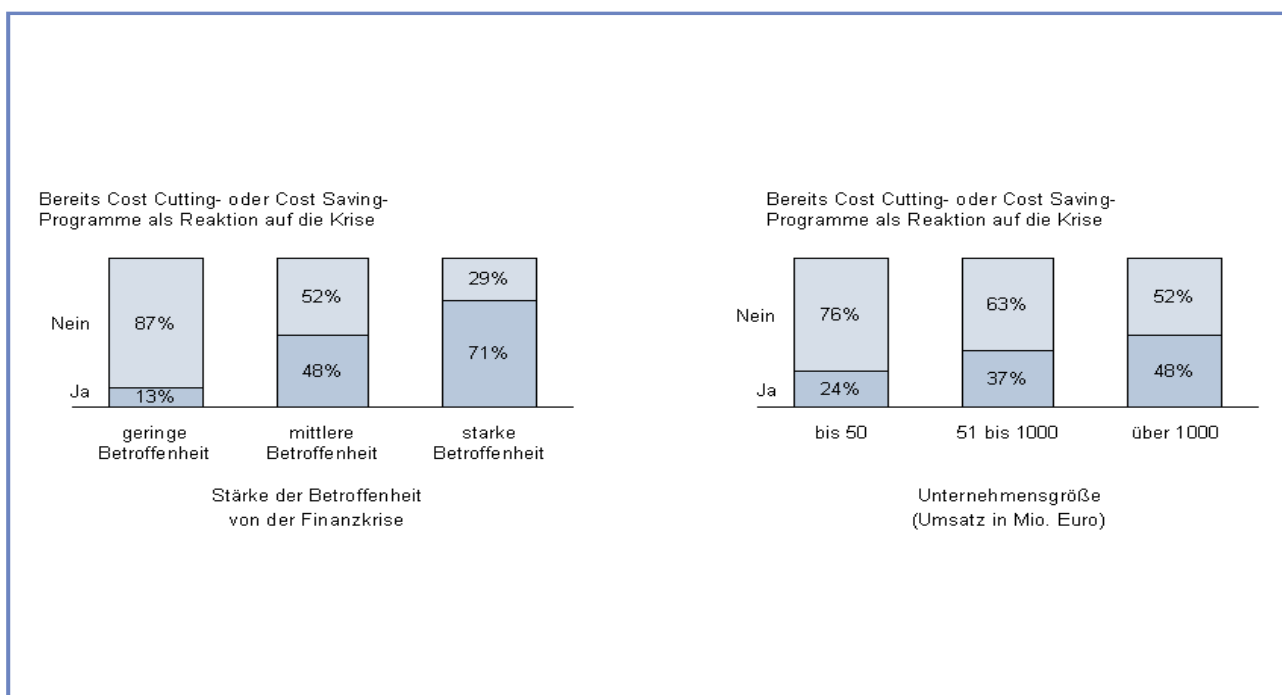


Abbildung 7: Cost Cutting- und Cost Saving-Programme als Reaktion auf die Krise

## 5. Reaktion auf die Wirtschaftskrise in der Planung

Nachdem wir an dieser Stelle wissen, wie die Krise die Controlling insgesamt trifft, wollen wir im Folgenden die operative Planung näher betrachten. Hier waren ex ante die stärksten Veränderungen zu erwarten. Die Finanz- und Wirtschaftskrise erfasst die Unternehmen aktuell in der Phase der Festlegung der Budgets und lässt vermuten, dass viele mühsam zwischen den unterschiedlichen Planungsträgern abgestimmte Pläne Makulatur werden.

Controller können im Budgetierungsprozess auf zwei grundsätzliche Weisen reagieren: Entweder werden sie den Veränderungen durch eine Anpassung der Planwerte gerecht, oder sie beantworten die Herausforderungen tiefer gehend durch eine Veränderung von Struktur und Ablauf des Planungsprozesses. Im ersten Fall liegt die Schwierigkeit darin, die voraussichtlichen Veränderungen zu prognostizieren. Im zweiten Fall stellt sich die Frage, wie eine auf die neuen Herausforderungen in Art und Struktur angepasste Planung aussehen soll. Beide Möglichkeiten der Reaktion haben wir in unserer Erhebung hinterfragt.

Als Einstieg haben die Controller die Frage beantwortet, inwieweit sie die operative Planung (Budget) für das nächste Geschäftsjahr an die aktuellen Entwicklungen angepasst haben. Die Antwortmöglichkeiten reichten von „Planung unverändert“ (1) über „Planung deutlich verändert“ (4) bis „Planung völlig neu“ (7). Die Abbildung 8 zeigt die Ergebnisse. Sie bestätigt diejenigen, die wir im Rahmen der Analyse des Einflusses auf die gesamten Controlleraufgaben festgestellt haben: Es gibt Unternehmen, in denen planungsmäßig „kein Stein auf dem anderen“ geblieben ist. Über alle Unternehmen hinweg ist die operative Planung aber nur erstaunlich wenig angepasst worden.

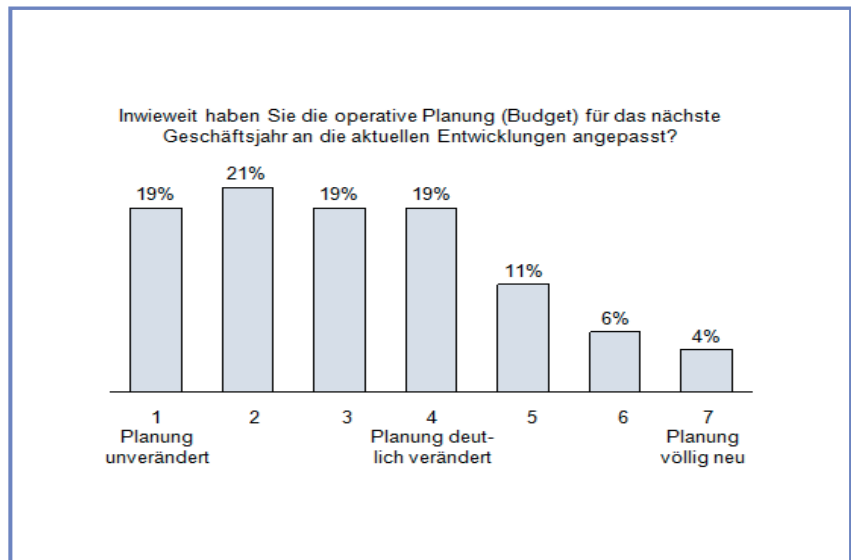


Abbildung 8: Planungsanpassung als Reaktion auf die Krise

Wie leicht dieses Gesamtbild allerdings einen falschen Eindruck erwecken kann, zeigt die Abbildung 9. Hier sind die Angaben der Controller danach differenziert, wie stark das Unternehmen jeweils von der Krise betroffen ist. Eine starke Betroffenheit hat – wenig überraschend – zu einer sehr starken Veränderung der Budgetierung geführt, eine geringe Betroffenheit bedeutet, die Planung weitgehend unverändert zu lassen. Wenig betroffene Unternehmen haben den (noch) fehlenden Anpassungsdruck mit anderen Worten aber auch nicht

dazu genutzt, sich auf die Krise proaktiv einzustellen.

Betrachten wir noch die beiden anderen Kontextfaktoren Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit. Größeneffekte sind wieder in der nun schon mehrfach wiedergegebenen Art zu beobachten: Große Unternehmen verändern ihre Budgetierung stärker als kleine. Insbesondere in der Gruppe der stark betroffenen Unternehmen haben die großen und mittleren Unternehmen ihre Budgetierung stärker angepasst. Die gering betroffenen Großunternehmen än-

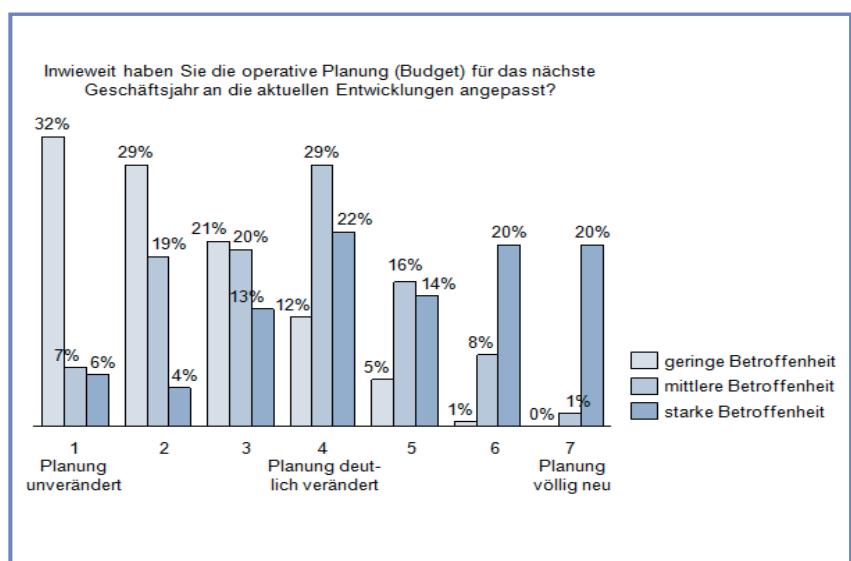


Abbildung 9: Planungsanpassung nach Krisenbetroffenheit

den ihre Planung hingegen seltener als die kleineren in dieser Gruppe. Branchenbezogen gibt es den bekannten „Spitzenreiter“ Fahrzeugbau. Danach zeigt sich aber ein differenziertes Bild. Den zweiten Rang hoher Veränderung nimmt nun die chemische Industrie ein. Danach folgen die Branchen Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik sowie die beiden anderen „Krisenbranchen“ Kredit- und Versicherungsgewerbe und Metallerzeugung und -verarbeitung. Ihre Planung weitgehend unberührt gelassen haben das verarbeitende Gewerbe, „Sonstige“, Medien/IT und das Baugewerbe.

Wir haben es aber nicht bei der pauschalen Frage nach einem allgemeinen Veränderungsgrad der Planung belassen, sondern tiefer ins Detail gehend nach Veränderungen der Art und Struktur der Planung gefragt. Auf die höhere Dynamik der Umwelt könnten Controller zum einen durch eine zeitnähere Planung reagieren. Dies würde eine Verkürzung der Planungszyklen bedeuten. Parallel oder alternativ könnte zum anderen eine Intensivierung der Forecast-Tätigkeit

erfolgen, sei es durch eine höhere Intensität des Forecasts, sei es durch eine Verkürzung der Forecast-Zyklen. Andere inhaltliche Reaktionen wären die vermehrte Erstellung von Szenarien im Sinne einer „contingency planning“, die umfassendere Analyse und Berücksichtigung von Risiken oder auch die Ausdünnung von Planung und/oder der Prognose auf wenige kritische Größen (bei Summengrößen ist bedingt durch Ausgleichseffekte eine geringere Schwankungsbreite zu erwarten als bei Einzelgrößen).

Schließlich könnten die Controller auch dadurch auf die gestiegene Unsicherheit der Umwelt reagieren, indem sie die eigene Wissensbasis und Einschätzungsfähigkeit durch eine vermehrte Zusammenarbeit mit anderen Bereichen erhöhen, also z.B. Treasury oder Investor Relations intensiver mit in den Planungsprozess einbinden. Je stärker die Controller von solchen über die Anpassung von Planwerten hinausgehenden Änderungen Gebrauch machen, als desto tiefer gehend kann die Wirkung der Krise auf die Planung angesehen wer-

den. Die Abbildung 10 gibt die Ergebnisse der Erhebung wieder.

Die Antworten zeichnen ein eher überraschendes Bild: Die Anpassungen von Inhalt und Struktur der Planung sind doch noch als (sehr) überschaubar zu bezeichnen. Wenig verwundert die Spitzengruppe der Veränderung. Hier stehen mit der umfassenderen Analyse von Risiken, der vermehrten Erstellung von Szenarien und der Intensivierung der Forecasts drei Maßnahmen an der Spitze der Veränderung, die die bisherige Struktur der Planung im Wesentlichen unverändert lassen. Überraschend sind hinsichtlich des Kontextfaktors Krisenbetroffenheit allenfalls die relativ geringen Werte für die Unternehmen, die der Krise sehr stark ausgesetzt sind. Auf einer 7er Skala hätte man hier höhere Werte als um den Wert 5 herum erwarten können. Bei den anderen inhaltlichen Veränderungen der Planung sehen die Controller über alle Unternehmen hinweg weitgehend einheitlich nur wenig Anlass für Anpassungsreaktionen. Diejenigen Controller, welche die Dauer der Krise als „länger als 2 Jahre“ einschät-

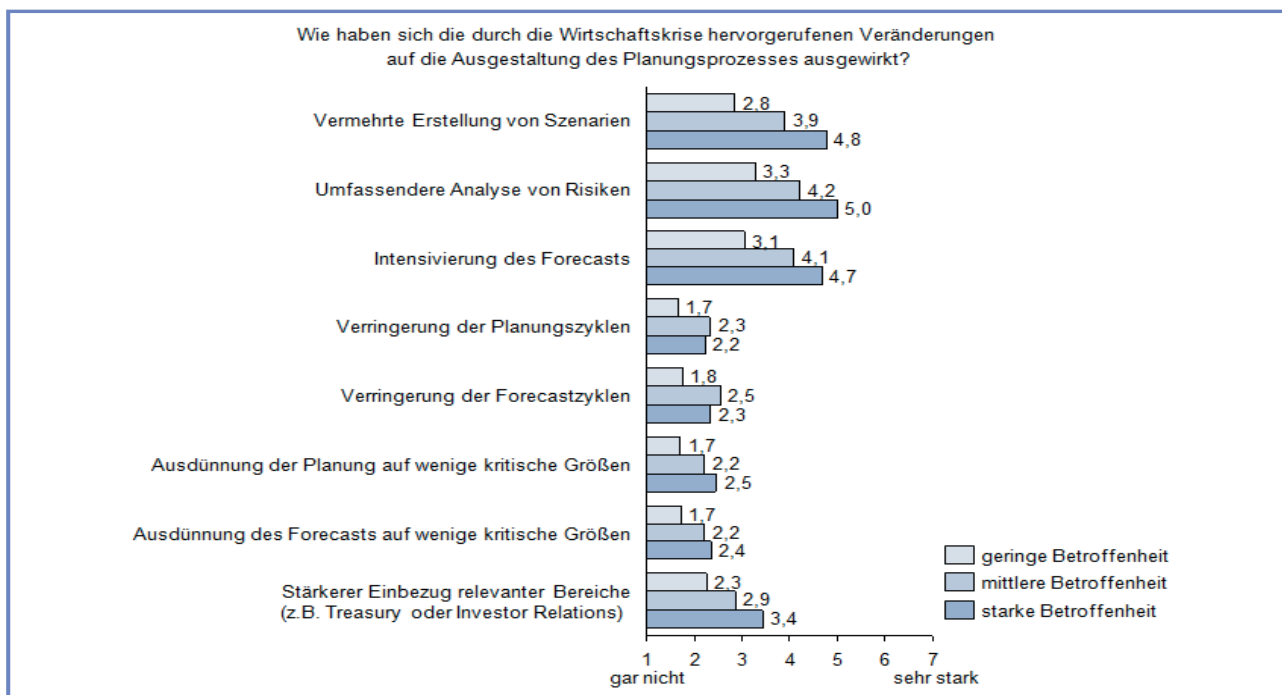


Abbildung 10: Veränderung der Ausgestaltung des Planungsprozesses nach Krisenbetroffenheit

zen, sehen über alle Bereiche, mit Ausnahme der Verringerung der Forecastzyklen, hinweg mehr Anlass für Anpassungsreaktionen.

Untersucht man den Einfluss der Kontextfaktoren Unternehmensgröße und Branche auf diese Ergebnisse, so zeigen sich hinsichtlich ersterem nur geringe Unterschiede. Bei den inhaltlichen Veränderungen unterhalb der gezeigten „Spitzengruppe“ dreht sich die Veränderungsintensität sogar teilweise um; allerdings sind die Werte generell auf sehr geringem Niveau, so dass man hier keine tiefeschürfende Interpretation vornehmen sollte.

Hinsichtlich der Branchen wird wieder die allgemeine Tendenz bestätigt, dass es einige „Krisenbranchen“ gibt, in denen die Veränderungen im Controlling am deutlichsten ausfallen (Metallerzeugung und -verarbeitung, Fahrzeugbau). Das Kredit- und Versicherungsgewerbe tritt nur zweimal in Erscheinung, und zwar beim stärkeren Einbezug anderer Unternehmensbereiche, wie z.B. Treasury oder Investor Relations und der umfassenderen Analyse von Risiken.

Wir haben schließlich auch Gelegenheit gegeben, noch andere Auswirkungen der Krise auf die Planung anzugeben. Von dieser wurde aber nur wenig Gebrauch gemacht. Die wenigen Antworten sind sehr heterogen und lassen kaum eine konsistente Interpretation zu. Ein Controller antwortete: „Stand-by der aktuellen Budgetplanung, bis sich die Hysterie im Markt gelegt hat“ – es bleibt jedem selbst überlassen zu beurteilen, ob diese im Einzelfall möglicherweise zutreffende Aussage generell als weise Antwort oder als ein „Den-Kopf-in-den-Sand-Stecken“ interpretiert werden sollte!

Als Zwischenfazit lässt sich also festhalten, dass die Finanz- und Wirtschaftskrise in der Planung der Unternehmen tatsächlich tiefe Spuren hinterlassen hat. Insbesondere bei starker Krisenbetroffenheit musste weitgehend neu geplant werden.

Über alle Unternehmen hinweg haben durch die Krise das Denken in und das Planen von Kontingenzen und Risiken einen deutlichen Anschlag erfahren, der sich wohl auch noch nach Ende der Krise deutlich auswirken wird. Zu radikaleren Reaktionen in der Planung – wie etwa dem deutlichen Ausdünnen von Planung und Forecast – haben sich die Controller bislang nicht durchgerungen. Wir werden aufmerksam beobachten, ob dies auch bei der Wiederholung der Flashstudie in drei Monaten noch so sein wird.

## 6. Auswirkungen der Bewältigung der Wirtschaftskrise auf die Controller

Wie sich die Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Controller selbst auswirkt, haben wir an früherer Stelle gestreift, als es um den Aufgabenmix der Controller ging. Im Folgenden wollen wir nun deutlich tiefer in das Controlling hinein schauen. Ganz offensichtlich ist zu erwarten, dass die Krise zu erhöhten Anstrengungen der Controller geführt hat. Dies müsste sich wiederum in höherer Arbeitszeit niederschlagen. Nur der Umfang, in dem diese Steigerung ausfällt, erscheint unklar.

Die Ergebnisse unserer Erhebung zeigen, dass diese Vermutung auch tatsächlich zutrifft: Die Controller müssen in Folge der Krise in der Tat Zusatzarbeit leisten. Diese fällt im Schnitt aber moderat aus: In über zwei Drittel der Unternehmen erhöht sich die Arbeitsbelastung um maximal 10%, was bedeutet, dass die Controller mit weniger als einer Stunde pro Tag Mehrarbeit davon kommen! Allerdings muss man dabei beden-

ken, dass Controller auch schon vor der Krise nicht gerade unter mangelnder Beschäftigung gelitten haben. In gut 10% der Unternehmen beträgt die Mehrarbeit aber 20% und mehr; hier stoßen die Controller an die Grenzen ihrer Belastungsfähigkeit.

Analysiert man die Ergebnisse hinsichtlich der Kontextfaktoren Krisenbetroffenheit und Unternehmensgröße, so zeigt sich ein Bild, das die Abbildung 11 wiedergibt. Es konturiert die eben genannten Durchschnittswerte deutlich. Von den zwei Dritteln der Controller, die mit bis zu 10% Mehrarbeit auskommen, bleiben bei hoher Krisenbetroffenheit gerade noch 40% übrig. Aber auch das Ergebnis für die von der Krise weitgehend verschonten Controller ist bemerkenswert. Der Kelch der Mehrarbeit geht nämlich an ihnen nicht gänzlich vorbei. Immerhin fast die Hälfte sitzt deutlich länger am Schreibtisch als vor der Krise! Für den Kontextfaktor Unternehmensgröße gibt es schließlich keine Überraschungen. Das Gefälle kennen wir bereits; deutliche Mehrarbeit ist insbe-

sondere in großen Unternehmen zu leisten.

Werfen wir abschließend den Blick auf die Branchen. Hier zeigen sich interessante Ergebnisse. Wenig überrascht, dass die Controller in den „Krisenbranchen“ Fahrzeugbau und Metallherzeugung und -verarbeitung besonders viel zu tun haben: 47% bzw. 24% der Controller arbeiten hier über 20% mehr als vor der Krise! Auf der anderen Seite überrascht, dass es viele Branchen gibt, in denen Werte über 20% Mehrarbeit gar nicht auftauchen, so etwa in der Energie- und Wasserversorgung oder in der Öffentlichen Verwaltung. Die Krisenlasten sind offensichtlich zwischen den Branchen nicht nur im Ergebnis, sondern auch in der Belastung der Controller sehr ungleich verteilt!

Um einer höheren Arbeitslast gerecht zu werden, besteht nicht nur die Möglichkeit der Mehrarbeit; gerade angesichts der schon vor der Krise hohen Arbeitsbelastung der Controller ist auch an die (vorsichtige) Erhöhung der personellen Kapazität im Controlling zu denken. Da hiermit kurzfristig

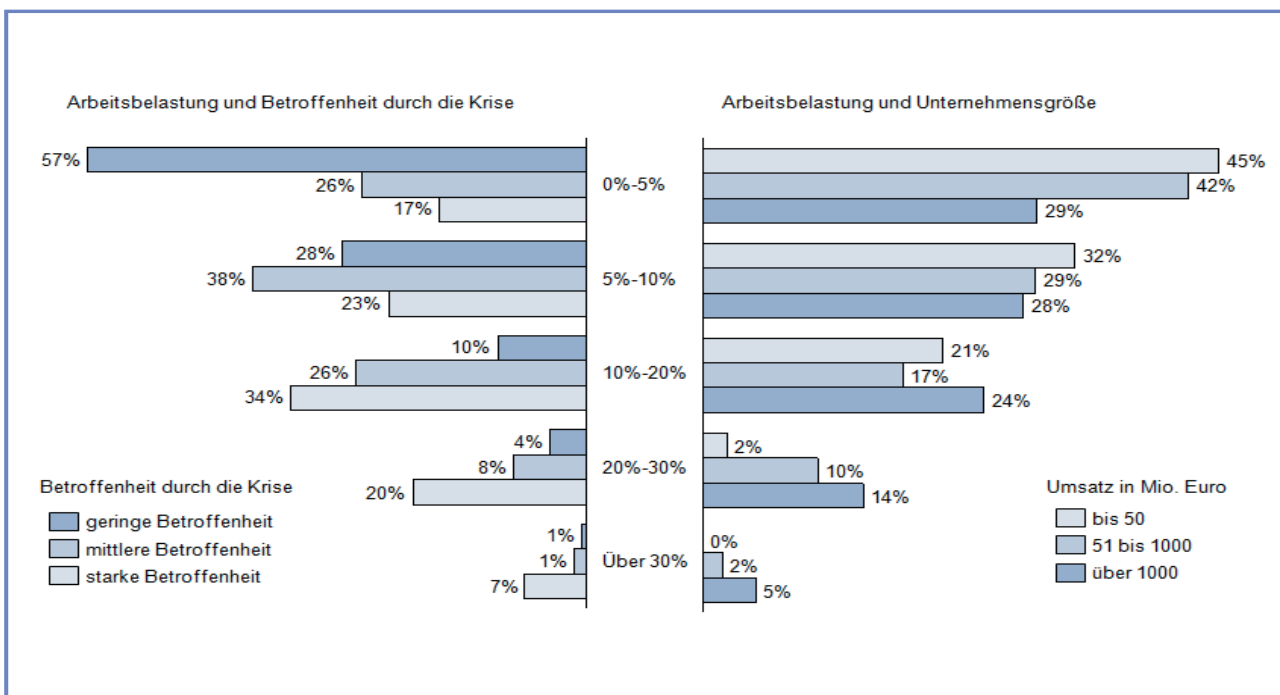


Abbildung 11: Zunahme der Arbeitsbelastung nach Krisenbetroffenheit und Unternehmensgröße

zusätzliche finanzielle Belastungen des Unternehmens verbunden sind und man die negativen Auswirkungen einer Überlastung der Controller kurzfristig nicht unmittelbar sieht, ist aber zu erwarten, dass der Kapazitätsaufbau im Controlling eher der Ausnahmefall sein wird. Exakt diese Vermutung wird auch durch die Erhebung bestätigt. 91% der Teilnehmer beantworten die Frage „Hat sich die personelle Kapazität im Controlling aufgrund der Wirtschaftskrise verändert?“ mit nein! Gerade einmal in 3% der Unternehmen findet sich eine deutliche oder sogar starke Zunahme. Diese Werte unterscheiden sich in der Tendenz – wie die Abbildung 12 zeigt – auch nur geringfügig hinsichtlich der Krisenbetroffenheit der Unternehmen. Dennoch ist es bemerkenswert, dass immerhin 9% der stark betroffenen Unternehmen ihre Controllingkapazitäten deutlich ausgebaut haben.

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch hinsichtlich der Unternehmensgröße. Allerdings haben immerhin 16% der Großunternehmen ihre Kapazitäten im Controlling zumindest etwas ausgebaut. Auch innerhalb der Branchen gibt es Unterschiede zu vermelden. Im von der Krise stark gebeutelten Fahrzeugbau finden sich so knapp 7% der Unternehmen, die eine starke Kapazitätsausweitung bei den Controllern vorgenommen haben. Dies macht den außergewöhnlich hohen Leistungsbedarf deutlich, der an den Controllerdienst in dieser Branche herangetragen wird: Er lässt sich auch durch deutliche Mehrarbeit der vorhandenen Controller nicht komplett abdecken. Zusätzlich ist eine Kapazitätsaufstockung erforderlich. In anderen Branchen gibt es dagegen keinerlei Kapazitätsveränderung, dies sind die Energie- und Wasserversorgung sowie das verarbeitende Gewerbe und auch die Öffentliche Verwaltung kommt weitgehend ohne Kapazitätsveränderung aus. Die Antworten auf die Fragen zur Zunahme der Arbeitsbelastung und zur Kapazi-

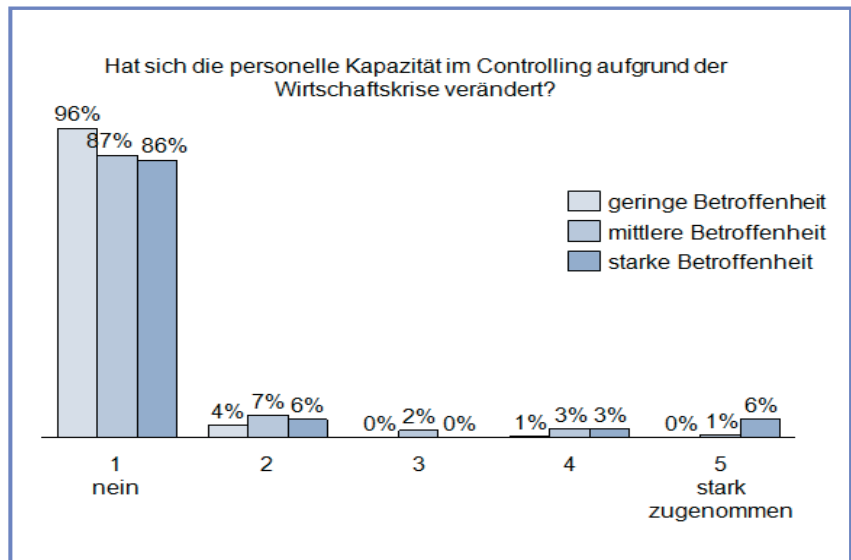


Abbildung 12: Kapazitätsveränderung im Controlling nach Krisenbetroffenheit

tätsweiterung zeichnen damit ein sehr stimmiges Bild.

Eine stärkere Belastung der Controller könnte aber nur eine Seite der Medaille höherer Arbeitsbelastung der Controller sein. Die andere Seite stellt der engere und häufigere Kontakt zum Management dar. Dieser ist möglicherweise die Basis dafür, das Standing der Controller (weiter) zu verbessern, sich als leistungsfähiger Partner des Managements zu zeigen und zu bewähren und damit dieses stärker zu beeinflussen. Wir haben deshalb die Frage gestellt, ob die Controller in der Krise besonders leicht Einfluss auf die Entscheidungen des Managements nehmen können. Die Antworten sind ziemlich „gemischt“, wie in einer Normalverteilung ausgefallen. Die mittlere Antwort, also eine „mittlere Zustimmung“ hat die höchste Nennung (26% der Antwortenden), die Ränder sind mit 7% („Stimme überhaupt nicht zu“) und 3% („Stimme sehr stark zu“) am dünnsten besetzt.



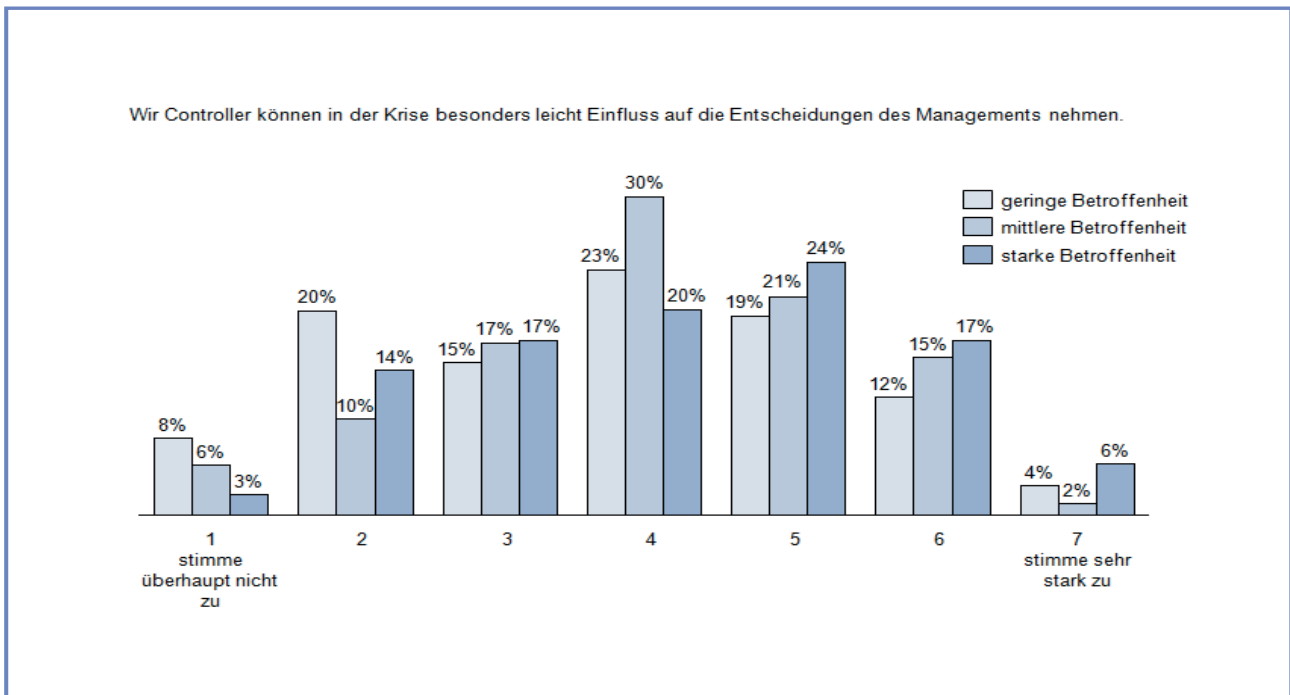


Abbildung 13: Controllereinfluss auf Managemententscheidungen nach Krisenbetroffenheit

Betrachtet man die Antworten vor dem Hintergrund des Kontextfaktors Krisenbetroffenheit, so ergibt sich ein leicht differenziertes Bild, das die Abbildung 13 zeigt. Bei geringer Betroffenheit von der Krise verschieben sich die Antworten leicht in Richtung unveränderten Einflusses, bei hoher Krisenbetroffenheit ist es genau umgekehrt. Hier haben wir die Controller vor uns, die eine Krise nicht nur fürchten, sondern sie bereits tatsächlich erleben. Sie sind damit der relevante Bezugspunkt für diejenigen Controller, die die Krise noch vor sich haben.

Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei der Differenzierung der Antworten nach der Größe der Unternehmen. In kleinen Unternehmen wird die Frage eher mit niedrigeren Werten beantwortet, in großen eher mit höheren. Gerade in Großunternehmen nimmt damit der Einfluss der Controller auf das Management mit der Krise zu.

Betrachtet man abschließend den Kontextfaktor Branchenzugehörigkeit, so trifft man auf interessante Befunde. Wir haben dazu die Antworten

zur leichteren Vergleichbarkeit in zwei Gruppen geordnet, in eine geringe Zustimmung (Antworten 1-4) und eine hohe Zustimmung zu der gestellten Frage (Antworten 5-7). Die Branche, in der dann die höchste Einflusssteigerung festzustellen ist, ist der stark von der Krise betroffene Fahrzeugbau, gefolgt von der wenig betroffenen Energie- und Wasserversorgung. Vielleicht nutzen die Controller in dieser, in der Vergangenheit nicht gerade als Controlling-Hochburg bekannten Branche die Chance der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation und Aussicht dazu, ihr Image deutlich zu verbessern. Das wäre dann wenigstens eine positive Wirkung der Krise!

Kommen wir im Folgenden zu einem Aspekt zurück, den wir im fünften Abschnitt dieses Ergebnisberichts bereits einmal gestreift haben. Es geht um die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Oben ging es speziell um die Planung, jetzt um die Zusammenarbeit generell. Die Frage lautete, ob die Wirtschaftskrise generell zu Veränderungen in der Zusammenar-

beit des Controllings mit anderen Bereichen im Unternehmen geführt hat. Die Antworten zeichnen ein klares Bild: Das Controlling kann in der Krise seine Arbeit nicht alleine bewältigen, sondern muss in vielen Fragen mit anderen Abteilungen eng zusammenarbeiten. Das, was bisher routinemäßig und häufig formell geregelt funktioniert hat, muss nun zusätzlich anlassgesteuert und problemspezifisch erfolgen. Deshalb sehen nur 26% der befragten Controller keine Veränderung in der Abteilungszusammenarbeit. Der Mittelwert der Antworten liegt bei knapp 3, also bei einer moderaten Veränderung, die Varianz bei 2,6, was deutliche Antwortunterschiede signalisiert.

Analysiert man daraufhin die Antworten hinsichtlich der Abhängigkeit vom Ausmaß der Krisenbetroffenheit, so ergibt sich das differenzierte Bild, das die Abbildung 14 zeigt. Auch hier werden die angesprochenen Veränderungen in der Zusammenarbeit deutlich. Der Zusammenhang ist allerdings für die drei Gruppen der Krisenbetroffenheit unterschiedlich. Controller in Unternehmen mit geringer Krisenbetroffenheit verändern ihre Zusammenarbeit mit anderen Bereichen im Unternehmen deutlich weniger als ihre Kollegen in krisengeschüttelten Unternehmen. Bei diesen fällt auf, dass der am häufigsten genannte Wert mit 5 auf einen erheblichen Veränderungsgrad hinweist.

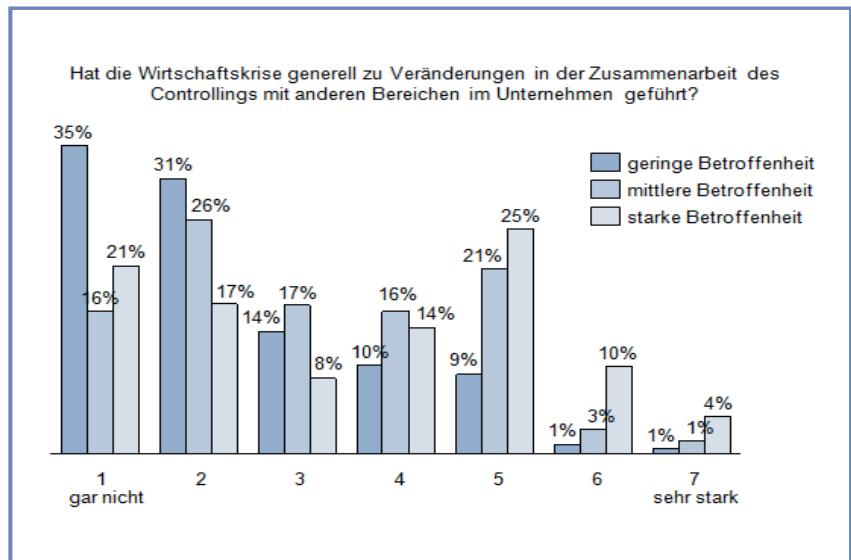


Abbildung 14: Veränderung der Zusammenarbeit nach Krisenbetroffenheit

Ein sehr uneinheitlicher Verlauf zeigt sich, wenn man die Veränderung der Zusammenarbeit in Unternehmen unterschiedlicher Größe betrachtet. Controller in Großunternehmen sind sowohl bei der Angabe mittlerer Veränderung (Wert 4 auf der 7er-Skala) als auch bei erheblicher Veränderung (6) jeweils am stärksten vertreten. Für kleine Unternehmen gilt dies für die Angaben moderater Veränderung (2 und 3) und sehr starker Veränderung (7). Ein Muster ist hier nicht zu erkennen. Branchenbezogen ergibt sich dagegen ein klares Bild. Unsere an dieser Stelle bekannten „Krisenbranchen“ Fahrzeugbau, Metallerzeugung und -verarbeitung sowie Kredit- und Versicherungsgewerbe führen die Rangliste der Veränderung an, in den Branchen Verarbeitendes Gewerbe, Konsumgüterindustrie und Öffentliche Verwaltung hat sich in der Zusammenarbeit der Controller mit anderen Unternehmensbereichen kaum etwas verändert.

Wir haben aber nicht nur den Grad der Veränderung, sondern auch deren Inhalt abgefragt („Nennen Sie bitte die wichtigste Veränderung“). Die Erhebung präsentiert hier ein breites Bündel von Antworten – die allerdings nur von einer Minderheit der Controller stammen: 62% der Be-

fragten haben hier keine Antwort abgegeben.

Um die Heterogenität der Antworten etwas zu ordnen, haben wir sie in ein logisch stimmiges Raster gebracht, das die Abbildung 15 zeigt. Das Bild bleibt aber auch nach diesem Ordnungsversuch noch diffus. Dies wird noch dadurch unterstützt, dass keine spürbaren Einflüsse der Kontextfaktoren Branchenzugehörigkeit, Krisenbetroffenheit und Unternehmensgröße bestehen.

Abschließend sei noch ein Aspekt beleuchtet, der im weiteren Sinn unter das Thema „Erfolg des Controllings“ fällt. Die Finanz- und Wirtschaftskrise ist eine Herausforderung für die Unternehmen, die alle Funktionen betrifft, darunter auch das Controlling. Die Controller reagieren darauf – wie gezeigt – durch erhebliche Anstrengungen auf allen Feldern der Controllership. Wie groß der erwartete Impact dieses Einsatzes ist, lässt sich u.a. dergestalt messen, indem er ins Verhältnis zum Reaktionspotenzial anderer Abteilungen gesetzt wird. Also haben wir die Frage gestellt, welche Ab-

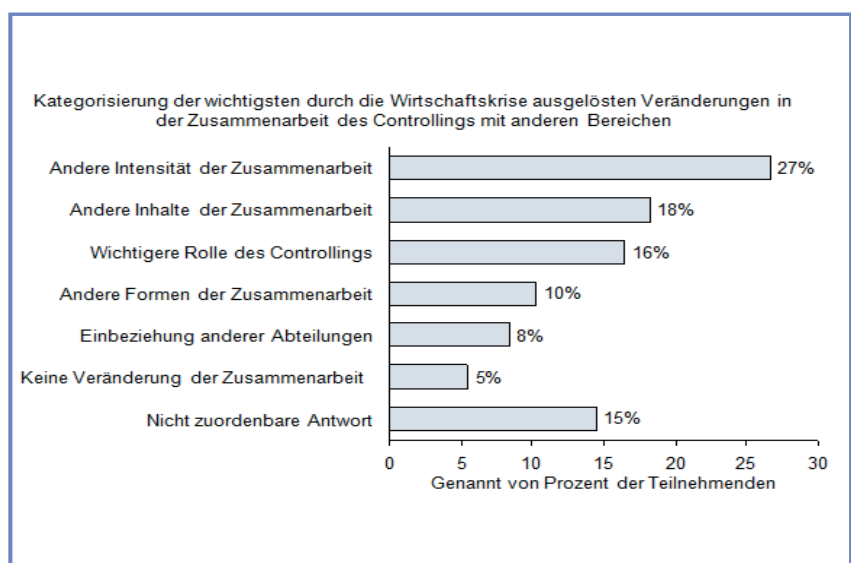


Abbildung 15: Wichtigste Veränderung in der Zusammenarbeit

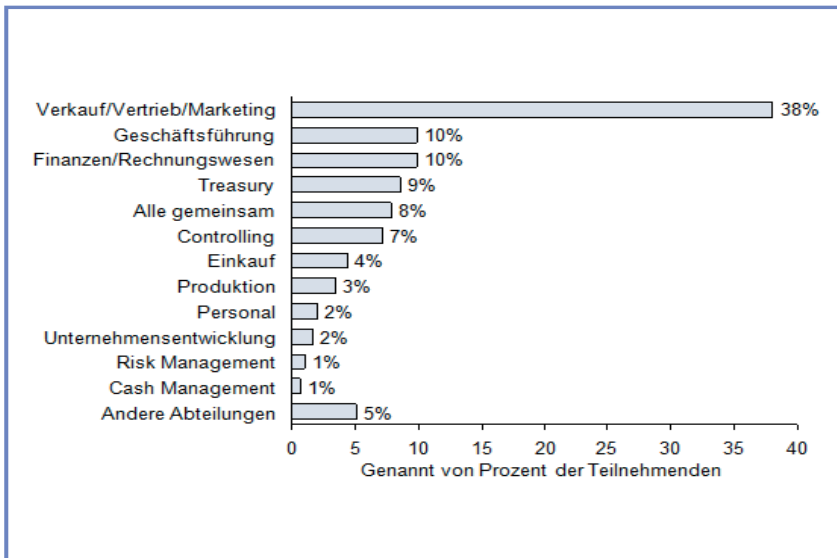


Abbildung 16: Abteilung mit dem größten Beitrag zur Krisenbewältigung

teilung im Unternehmen am meisten dazu beitragen kann, die Auswirkungen der Krise für das Unternehmen zu minimieren. Die Antworten darauf zeigt die Abbildung 16. Sie zeichnet ein sehr interessantes Bild. Das größte Reaktionspotenzial wird mit erheblichem Abstand den absatzmarktbezogenen Abteilungen Verkauf, Vertrieb und Marketing zuerkannt. Dies ist konsistent, da – wie an-

fangs gezeigt – die größten Krisenauswirkungen auch auf dem Absatzmarkt (Auftragseingang und Absatz) zu beobachten sind.

Die anderen Abteilungen spielen dagegen eine deutlich geringere Rolle. Dies gilt auch für das Controlling selbst. Ob die Controller hier zu zurückhaltend sind und ihr Licht unter

den Scheffel stellen, sei hier nicht weiter hinterfragt.

Sehr interessante Ergebnisse zeigen sich, wenn man die unterschiedlichen Abteilungen zu Gruppen zusammenfasst und dann betrachtet, wie die Einschätzung vom Grad der Krisenbetroffenheit abhängt. Die Ergebnisse dieser Analyse sind in der Abbildung 17 zusammengefasst.

Die Rolle des „kaufmännischen Bereichs“ ist danach in der Krisenbewältigung solcher Unternehmen in einer deutlich wichtigeren Position, in denen die Krise bislang nur wenig zu spüren ist. Die Dominanz der absatzmarktbezogenen Abteilungen ist dagegen breiter über die Betroffenheitsklassen verteilt. Ihren Schwerpunkt hat sie bei einer mittleren Krisenbetroffenheit. Betrachtet man die Nennungshäufigkeiten in den einzelnen Betroffenheitskategorien ergibt sich folgendes Bild: Bei den stark betroffenen Unternehmen halten die marktbezogenen Abteilungen (36%) die Spitzenposition, gefolgt vom „kaufmännischen Bereich“ (25%) und den „anderen Abteilungen“ (25%). Dem-

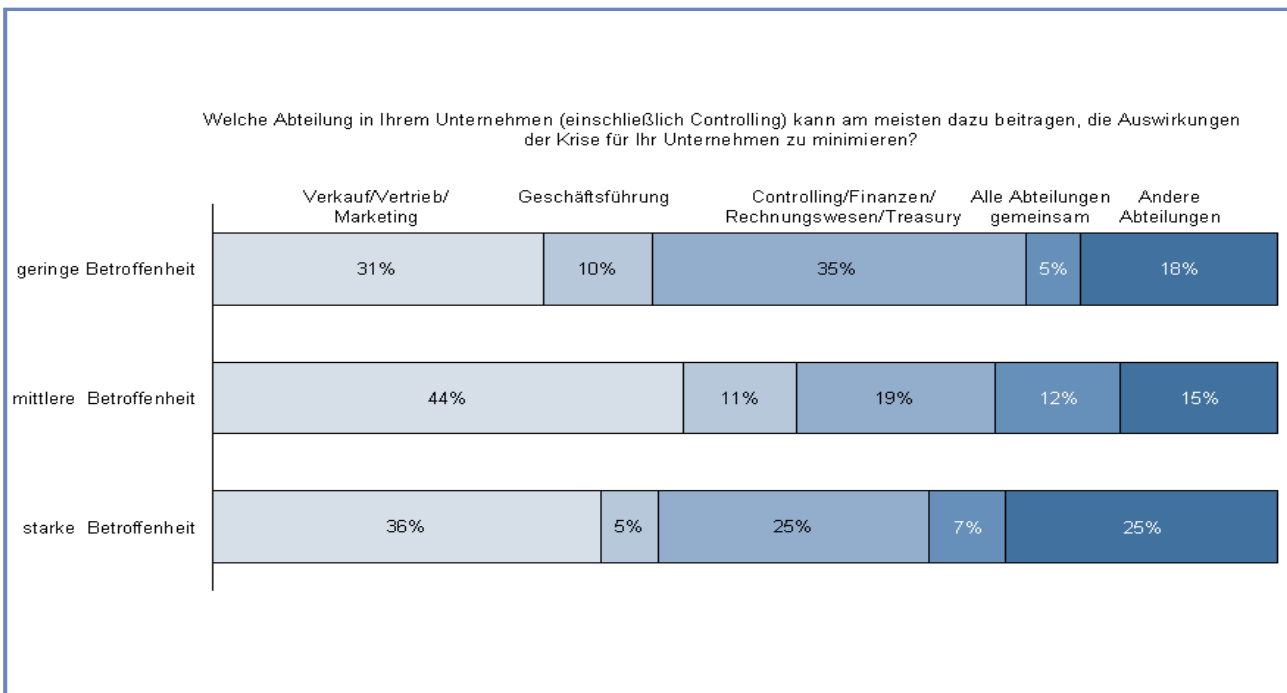


Abbildung 17: Abteilung mit dem größten Beitrag nach Krisenbetroffenheit

gegenüber liegt der „kaufmännischen Bereich“ (35%) bei den gering betroffenen Unternehmen an erster Stelle, gefolgt von den marktbezogenen Abteilungen (31%) und den „anderen Abteilungen“ (18%).

Fassen wir kurz zusammen: Die derzeitige Krisensituation geht auch am Controlling nicht folgenlos vorbei. Der Arbeitstag der Controller wird zum Teil deutlich länger, obwohl in einigen Unternehmen zusätzlich geschaffene Kapazität hilft, die stark gestiegene Aufgabenlast zu bewältigen. Die Mehrarbeit führt zu einem intensiveren Kontakt zum Management, was sich in vielen Unternehmen in einem gesteigerten Einfluss der Controller auf die Entscheidungsfindung der Manager niederschlägt. Gleichzeitig kommt es zu einer veränderten Zusammenarbeit mit angrenzenden Abteilungen, wie der Treasury, dem Einkauf oder dem Vertrieb.

Trotz all dieser Veränderungen haben Controller aber eine eher bescheiden klingende Einschätzung ihrer eigenen Bedeutung in der Krise. Deren Bewältigung wird insbesondere durch die marktnahen Abteilungen erwartet. Die Controller leisten wie viele andere Abteilungen „nur“ einen Beitrag von vielen.

## 7. Zukunftsprognose: Wie geht es weiter?

Zum Schluss der Befragung haben wir die Controller gebeten, noch ein wenig im „Kaffeersatz zu lesen“. Verfolgt man aufmerksam die Meldungen in der Tagespresse, so findet sich dort keine feste Meinung darüber, ob die Finanz- und Wirtschaftskrise nur eine kurze, wenn auch schmerzliche Episode sein wird, oder ob die Unternehmen mit längerfristig andauernden Verwerfungen zu rechnen haben. Die unterschiedlichsten Einschätzungen kursieren. Controller müssten durch ihre Eingebundenheit in die Planung und ihre unternehmensübergreifende Perspektive ein valides Urteil abgeben können, das eine gewichtige Rolle im Kanon der unterschiedlichen Erwartungen spielt. Die Abbildung 18 zeigt die Antworten im Überblick.

Die Einschätzungen zeichnen ein erfreuliches Bild: Über die Hälfte der befragten Controller sind der Auffassung, dass die Krise vergleichsweise kurzfristig ausfallen, quasi wie eine Welle über die Unternehmen hinweg schwappen wird. Nur eine Minderheit geht von einer grundsätzlichen, längerfristigen Verwerfung aus. Knapp ein Viertel der Controller legt sich schließlich nicht fest.

Dieses eher erfreuliche Bild wird allerdings getrübt, wenn man die Antworten einer näheren Analyse hinsichtlich der uns an dieser Stelle des Ergebnisberichts hinreichend bekannten Kontextfaktoren unterzieht. Dann zeigt sich folgender Zusammenhang: Je stärker ein Unternehmen von der Krise aktuell betroffen ist, desto länger schätzt es auch die Dauer der Krise ein. Geht man davon aus, dass das Wissen um die Krisenfaktoren mit der Krisenerfahrung steigt, ist dies ein beunruhigender Befund. Hinsichtlich der Unternehmensgröße gibt es eine ähnliche Erkenntnis, da große Unternehmen eine längere Dauer der Krise annehmen als kleine Unternehmen.

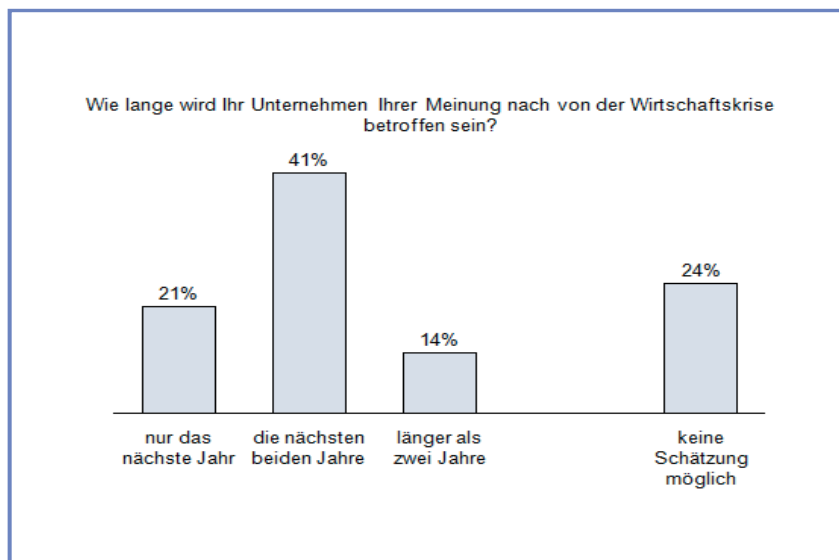


Abbildung 18: Dauer der Betroffenheit von der Wirtschaftskrise

Bezogen auf die Branchen sind die „Krisenbranchen“ Kredit- und Versicherungsgewerbe, Fahrzeugbau und Baugewerbe auch diejenigen mit der höchsten Zahl der Einschätzungen einer Krisendauer von mehr als 2 Jahren. Allerdings ist in dieser Spitzengruppe an zweiter Stelle auch die Öffentliche Verwaltung vertreten. Möglicherweise beruht deren Einschätzung auf der Tatsache, dass die Öffentliche Verwaltung aufgrund sinkender Steuereinnahmen auch zeitlich versetzt von der Krise betroffen sein wird.

In der Schlussfrage der Studie haben wir die Controller schließlich um ihre Einschätzung gebeten, ob die Finanz- und Wirtschaftskrise mittelfristig eine Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung im Unternehmen – und damit indirekt auch des Controllings – erfordert oder nicht. Über alle Unternehmen hinweg ist das Ergebnis eher beruhigend: Von vier Controllern sieht nur einer die Notwendigkeit einer Neuausrichtung! Allerdings ist wiederum Vorsicht angebracht: Wie bei der Frage nach der Dauer der Krise gibt es auch hier einen erheblichen Einfluss der Krisenerfahrung: Bei starker Krisenbetroffenheit sieht fast die Hälfte der Controller (46%) die Notwendigkeit einer Neuausrichtung. Analoges gilt für die Einschätzung

hinsichtlich der Dauer der Krise; fast jeder zweite Controller, der die Krisendauer auf über zwei Jahre prognostiziert, geht auch von der Notwendigkeit einer Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung aus. Schließlich findet sich auch ein deutlicher Brancheneinfluss: Im Kredit- und Versicherungsgewerbe gehen drei Fünftel der Teilnehmer davon aus, dass eine Neuausrichtung notwendig sein wird. Im Fahrzeugbau halten sich die Antworten genau die Waage und auch in der Bauindustrie trifft man auf überdurchschnittlich viele Controller, die eine Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung prognostizieren.