

Controlling in Zeiten der Krise

Wirkungen und Maßnahmen

Band 73

Jürgen Weber
Susanne Zubler

FÜR MANAGER UND CONTROLLER

Inhalt

Vorwort

1 Einführung

Ziel und Struktur des Bandes

Überblick über die empirischen Studien

2 Ausmaß der Finanz- und Wirtschaftskrise

Ausmaß der Finanz- und Wirtschaftskrise in den Unternehmen

Betroffenheit einzelner Unternehmensfelder

Auswirkung der Finanz- und Wirtschaftskrise im Controlling

Verändertes Aufgabenspektrum im Controlling

3 Umgang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise in der Planung

Funktionen der Planung

Aufgaben im Planungsprozess

Ausgestaltung der Budgetplanung

Organisation der Planung

Gegenstand der Planung

Zusammenfassung

4 Umgang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise im Berichtswesen

Prozess der Monatsberichterstellung

Inhalte des Monatsberichts
Zusammenfassung

5 Umgang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise im Investitionscontrolling

Prozess des Investitionscontrollings
Investitionsrechenverfahren und ihre Datenbasis
Zusammenfassung

6 Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Controller

Aufgabenschwerpunkte und Fähigkeiten der Controller
Beitrag der Controller zur Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise
Controllingkapazitäten und Arbeitsbelastung
Zusammenfassung

7 Zukunftsprognose: Wie geht es weiter?

8 Zusammenfassung

9 Literaturverzeichnis

In eigener Sache

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU - Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Seine Devise ist: »Nichts ist so gut für die Praxis wie eine gute Theorie«. Er ist Herausgeber der *Zeitschrift für Controlling & Management* sowie Autor zahlreicher Fachartikel und Bücher, u. a. der *Einführung in das Controlling*, und darüber hinaus einer der Gründungspartner der Managementberatung CTcon.

Susanne Zubler, Master of Arts University of Zurich, ist wissenschaftliche Assistentin am Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU - Otto Beisheim School of Management und betreut das WHU-Controllerpanel. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Controlling und Institutionentheorie.

Jürgen Weber und Susanne Zubler

Herausgeber der Schriftenreihe:

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Controlling in Zeiten der Krise

Wirkungen und Maßnahmen

Advanced Controlling, Band 73



**WILEY-
VCH**

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

1. Auflage 2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2010 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim
Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Printed in the Federal Republic of Germany

Gedruckt auf säurefreiem Papier.

Satz Kühn & Weyh, Freiburg

Druck und Bindung CPI – Ebner & Spiegel
GmbH, Ulm

Umschlaggestaltung init GmbH, Bielefeld

ISBN: 978-3-527-50515-9

mobi ISBN: 978-3-527-66659-1

ePub ISBN: 978-3-527-66660-7

Vorwort

Liebe Leser,

die Krise »feiert aktuell Geburtstag«. Sie hat den Finanzsektor längst verlassen und die gesamte Wirtschaft erfasst - und dies weltweit. Hoffnungen auf ein schnelles Ende scheinen verfrüht zu sein. Die ausgelösten Verschuldungsprobleme werden noch eine ganze Generation betreffen.

Controller sind in dieser Krise in vielfältiger Hinsicht betroffen. Sie waren es, die die Tragfähigkeit ihrer Planungen haben dahinschwinden sehen, sie mussten von einer gewohnten Planungsfokussierung abgehen und helfen, »auf Sicht« zu fahren. Sie erlebten auf der anderen Seite eine - zum Teil deutliche - Aufwertung ihrer Bedeutung ebenso wie eine gesteigerte Aufmerksamkeit des Managements. Sie haben diese mit deutlicher Mehrarbeit bewältigt und sind dafür von Einsparungswellen (bislang) verschont geblieben.

Was ist aber innerhalb dieses »big picture« passiert? Wie haben Controller die Planung den geänderten Umfeldbedingungen angepasst? Gibt es neue krisenbezogene Steuerungsprozesse und/oder Steuerungsgrößen? Welche Bedeutung haben traditionelle Budgets? Wie hat die Krise Einfluss auf das Berichtswesen genommen? Kurz: Wie hat die Krise die Aufgaben der Controller im Detail beeinflusst? Gibt es Best Practices bei der Reaktion auf die Krise?

Um diese Fragen zu beantworten, haben wir im WHU-Controllerpanel entsprechende Befragungen durchgeführt, beginnend im November 2008, und können nun ein genaues Bild des Krisenverlaufs und seiner Konsequenzen für das Controlling zeichnen. Die Mitglieder des Panels haben trotz

ihrer erheblich gestiegenen Arbeitsbelastung in der Krise die Zeit für die drei Online-Befragungen investiert - ihnen sei an dieser Stelle herzlich gedankt, ebenso wie Jochen Rehring, der unermüdlich an der Auswertung der vielen Daten mitgewirkt hat. Dank gilt auch dem CCM-Team Cord Burchard, Martin Holzhacker, Timo Meyer und Barbara Voußen, die für die meisten der in diesem Band ergänzenden Exkurse verantwortlich zeichnen, sowie Mario Thaten und Oliver Skiba, die die Krisenergebnisse durch eine gesonderte Budgetierungserhebung ergänzt haben.

Wir haben die Ergebnisse dieser quantitativen Erhebungen im zweiten Schritt mit den Erkenntnissen aus unserer Arbeit im Center for Controlling & Management (CCM) verglichen und ergänzt. Im CCM arbeiten zwölf Unternehmen - davon zehn DAX 30-Unternehmen - seit Jahren eng mit uns zusammen, und wir haben über die Ergebnisse dieser Zusammenarbeit schon häufiger in dieser Schriftenreihe berichtet.

Herausgekommen ist ein detaillierter Einblick in die aktuelle Situation des Controllings, der dem Leser vielfältige Bezugspunkte liefert, um seine eigene Position besser einschätzen zu können, und vielfältige Hilfestellungen gibt, um Konsequenzen für das eigene Controlling abzuleiten. Insofern erfüllt auch dieser Band der Schriftenreihe Advanced Controlling die intendierte Funktion, in knapper Form über wichtige Erkenntnisse und Entwicklungen im Controlling zu berichten und Grundlage für konkrete praktische Maßnahmen und Veränderungen zu sein.

Viel Spaß beim Lesen!

Ihr Jürgen Weber

1

Einführung

Ziel und Struktur des Bandes

Die Finanz- und Wirtschaftskrise nahm im Frühsommer 2007 ihren Anfang mit der »subprime«-Krise im Finanzsektor der USA und hat sich im Anschluss zu einer globalen Krise ausgeweitet. Längst hat die Krise die reale Wirtschaft getroffen und schlägt sich in deutlich gesunkenen Auftragseingängen und Umsätzen nieder. Dagegen gibt es deutliche Zeichen für eine Erholung des Finanzsektors, erste Finanzinstitute veröffentlichen bereits wieder positive Quartalsabschlüsse.

Als Reaktion auf die Finanz- und Wirtschaftskrise bringen Regierungen weltweit Konjunkturpakete auf den Weg, die weiteren negativen konjunkturellen Entwicklungen entgegenwirken sollen. Doch selbst Finanzexperten streiten weiter über den Fortgang und das tatsächliche Ausmaß der Finanz- und Wirtschaftskrise. Die Unsicherheit für die einzelnen Unternehmen beziehungsweise ihre Entscheidungsträger bleibt.

Es heißt, solche wirtschaftlich schlechten Zeiten seien gute Zeiten für Controller. Die Unterstützung des Managements bei der Bewältigung von Unsicherheit in Krisenzeiten fällt in den Kernaufgabenbereich der Controller und bietet die Möglichkeit, den eigenen Einfluss zu stärken. Doch darüber, wie sich die derzeitigen wirtschaftlichen Entwicklungen