

# 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