

UNTERNEHMENSSTEUERUNG IN DER KRISE

MIT DEM SCHWERPUNKT FINANZMANAGEMENT



ING. MAG. MARIO ROSENFELDER

CONSULTNETWORK GMBH

Rosenheim | Kufsteiner Straße 103 | 83026 Rosenheim

Wien | Twin Tower: Wienerbergstraße 11/12a | 1100 Wien

Klagenfurt am Wörthersee | Bahnhofstraße 49 | 9020 Klagenfurt

WWW.CONSULTNETWORK.COM

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG.....	4
2	STRUKTUR UND ART VON KRISEN	5
2.1	Intern verursachte Krisen.....	5
2.2	Extern verursachte Krisen	5
3	UNTERNEHMENSSTEUERUNG GRUNDLAGEN.....	7
3.1	Controlling-Regelkreis.....	7
3.2	Steuerungsebenen	7
4	KRISEN UND DEREN WIRKUNG AUF DIE STEUERUNGSEBENEN	9
4.1	Liquiditätsmanagement und die Krise	9
4.1.1	Mittel-, und langfristiges Finanz- und Bilanzmanagement in der Krise.....	9
4.1.1.1	Beispiel Bilanzoptimierung	10
4.1.1.2	Beispiel Working Capital Management	11
4.1.1.3	Erfahrungsbericht aus der Finanzkrise 2008	11
4.1.2	Kurzfristiges Finanzmanagement in der Krise	13
4.2	Erfolgsmanagement und die Krise	14
4.2.1	Monatliche Gewinn-und-Verlust-Rechnung.....	14
4.2.2	Kurzfristige Erfolgsrechnung	15
4.2.3	Forecast Controlling	15
4.2.3.1	Grundlagen des Forecast Controlling	15
4.2.3.2	Verlängerung des Vorschauhorizonts	16
4.2.3.3	Veränderung des Leistungserstellungsprozess.....	16
4.2.3.4	Forecast Controlling in der Krise.....	17
4.3	Strategisches Management und die Krise	17
5	ZUSAMMENFASSUNG	19

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Controlling-Regelkreis	7
Abbildung 2: Steuerungsebenen	8
Abbildung 3: Gliederungsschema für die Finanzplanung	11
Abbildung 4: Integrierte Erfolgs-, Bilanz- & Finanzplanung	12
Abbildung 5: Kurzfristiges Finanzmanagement	13

1 EINLEITUNG

In diesem Whitepaper beschäftigen wir uns mit der Unternehmenssteuerung in Krisenzeiten. Der Schwerpunkt unserer Betrachtung liegt auf der Betrachtung extern verursachter Krisen, wie beispielsweise der Finanzkrise 2008 oder der Corona-Krise 2020, in welcher innerhalb kürzester Zeit Industriebetriebe, Großbaustellen und zum Teil sogar ganze Branchen wie der Tourismus oder der Flugverkehr für einige Wochen gänzlich stillgelegt wurden.

In einer solch globalen Krise werden relativ viele Unternehmen auf dieselbe Art und Weise getroffen. Zuerst brechen den Unternehmen die Umsätze weg und dann geht es darum, für ausreichend Liquidität zu sorgen. Manager und Unternehmer sind in solch unsicheren Zeiten einem enormen Stress ausgesetzt. Aber auch für Controller sind derartige Krisen nicht einfach. Sie müssen teilweise stündlich neue Informationen verarbeiten und für das Management vorausschauende, steuerungsrelevante Informationen bereitstellen. In einer Krise zeigt sich, ob die von ihnen entwickelten Steuerungssysteme geeignet sind, das Management auch in einer schwierigen Situation optimal zu unterstützen.

Während in guten Zeiten sehr oft Themen des Erfolgsmanagements oder des strategischen Managements den Alltag von Controllern und Managern dominieren, gewinnt in Krisenzeiten das Thema Finanzmanagement an Bedeutung. Sehr oft entscheidet professionelles Finanzmanagement darüber, ob eine Unternehmung über die Krise hinaus bestehen kann und die Krise nachhaltig übersteht. Wir legen daher in diesem Whitepaper unser besonderes Augenmerk auf den Bereich Liquiditätsmanagement und liefern konzeptionelle, aber auch technische Lösungsansätze für den Bereich Finanzmanagement. Aber auch Instrumente des Erfolgsmanagement wie eine monatliche Gewinn-und-Verlust-Rechnung oder ein aktives Forecast Controlling können helfen, eine Krise erfolgreich zu meistern und werden daher in diesem Whitepaper behandelt. Ganz am Schluss besprechen wir dann noch kurz den Einfluss der extern verursachten Krise auf die Unternehmensstrategie und erläutern Chancen und Risiken.

Zum Thema Finanzmanagement haben wir ein Video für Sie veröffentlicht, welches Sie sich auf unserem [YouTube Channel „controlling-strategy | consultnetwork“](#) ansehen können.



Sie haben Fragen, dann melden Sie sich gerne bei uns.

CONSULTNETWORK GMBH

Rosenheim | Kufsteiner Straße 103 | 83026 Rosenheim
Wien | Twin Tower: Wienerbergstraße 11/12a | 1100 Wien
Klagenfurt am Wörthersee | Bahnhofstraße 49 | 9020 Klagenfurt

DE +49 (0)8031 58180 11

AT +43 (0)463 219095

WWW.CONSULTNETWORK.COM

2 STRUKTUR UND ART VON KRISEN

Krisen können unterschiedliche Ursachen haben. Wir unterscheiden hier zwischen extern verursachten und intern verursachten Krisen. Bei intern verursachten Krisen liegt die Ursache für das Vorliegen der Krise im Unternehmen selbst. Meist resultiert die Krise aus Versäumnissen oder Managementfehlern, während extern verursachte Krisen, wie die Finanzkrise 2008 oder die Corona-Krise 2020, ihre Ursache außerhalb des Einflussbereichs der Unternehmung haben. Diese Unterscheidung ist uns wichtig, da wir im Bereich des Krisenmanagements bei einer intern verursachten Krise anders vorgehen müssen als bei einer extern verursachten Krise.

2.1 INTERN VERURSACHTE KRISEN

Bei der intern verursachten Krise liegt, wie es der Name schon vorgibt, die Ursache für die Krise im Unternehmen und somit im Einflussbereich von Unternehmern und Managern. Es besteht die Möglichkeit, durch gezieltes Krisenmanagement die Krisenursache zu beseitigen und die Krise aus eigener Kraft zu lösen.

Intern verursachte Krisen können verschiedenste Ursachen haben. So kann es sein, dass wichtige technologische Veränderungen übersehen oder zu spät erkannt wurden. Auch möglich ist, dass über die Jahre die Kostenstruktur aus dem Ruder gelaufen ist und das Unternehmen daher nicht mehr wettbewerbsfähig ist. Letztendlich sind dies alles Krisenursachen, die im Unternehmen gemanagt und behoben werden müssen bzw. können.

Der Schlüssel für die Lösung der Krisenursache liegt im Unternehmen.

Somit hat das Management die Aufgabe einerseits die **Krisenursache zu beseitigen**, andererseits aber auch die **Folgen** der bereits eingetretenen Krise zu **managen**.

2.2 EXTERN VERURSACHTE KRISEN

Im Gegensatz zur internen Krise wird die externe Krise von außerhalb des Unternehmens verursacht. Die eigentliche Krisenursache liegt nicht im Unternehmen und kann nicht ohne Weiteres von Unternehmern und Managern beseitigt werden. Unternehmer und Manager sind in Bezug auf das Management der Krisenursache in der Regel ohne Einfluss. So hatten 2008, mit Ausnahme einiger Bankmanager, Unternehmer und Manager keinen Einfluss auf die Ursachen der Finanzkrise und auch 2020 hatten sie in der Regel keinen ursächlichen Einfluss auf die Corona-Krise.

Der Schlüssel für die Lösung der Krisenursache liegt außerhalb des Unternehmens.

Das Management hat keine oder nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten die Krisenursache zu beseitigen. Es geht vielmehr darum, die Folgen der Krise zu managen und auf Veränderungen zu reagieren.

Da intern verursachte Krisen ein breites Feld an möglichen Ursachen haben können, empfiehlt sich hier die Analyse im Rahmen eines klassischen Unternehmensberatungs-Projektes zur Reorganisation von Abteilungen und/oder Arbeitsprozessen. Dies ist sehr individuell zu beurteilen und erlaubt keine allgemeinen Handlungsempfehlungen, außer dass eine externe Unterstützung wohl ratsam ist, wenn mit den internen Ressourcen bereits zu langsam reagiert wurde sodass es zu einer Krisensituation gekommen ist. In weiterer Folge wollen wir uns auf das Management der Krisenfolgen, welches sowohl bei extern als auch bei intern verursachten Krisen gleichermaßen zu berücksichtigen ist, konzentrieren. Zu bedenken ist, dass intern verursachte Krisen meist bereits wirtschaftlich geschwächte Unternehmen treffen, während extern verursachte Krisen in der Regel sowohl gut gehende als auch schlecht gehende Unternehmen gleichermaßen treffen. Wir erwähnen dies, da sich aus diesem Sachverhalt durchaus

unterschiedliche Handlungsoptionen ergeben. So können Unternehmen, welche mit ausreichend Ressourcen in eine Krise geraten, diese für antizyklische und daher oft günstigere Investitionen, Wettbewerbsverdrängungen oder günstige Firmenkäufe nutzen, während bereits geschwächte Unternehmen in extern verursachten Krisen oft um das nackte Überleben kämpfen müssen.

3 UNTERNEHMENSSTEUERUNG GRUNDLAGEN

In diesem Kapitel geht es um die Grundlagen der Unternehmenssteuerung. Dabei spielt die Integration eines entsprechenden Controlling-Regelkreises und die Berücksichtigung verschiedener Steuerungsebenen eine bedeutende Rolle.

3.1 CONTROLLING-REGELKREIS

Im Bereich der Unternehmenssteuerung gibt es durchaus Parallelitäten zu alltäglichen Steuerungsaufgaben, wie zum Beispiel das Steuern eines Autos! Stellen Sie sich vor, Sie sind in einer fremden Stadt am Weg zu einem wichtigen Kundentermin und haben sich verfahren. Wie gehen Sie vor? In einem ersten Schritt müssen Sie herausfinden, wo Sie überhaupt sind. Natürlich müssen Sie aber auch wissen, wo das Büro Ihres Kunden liegt, um dann mit Hilfe einer Straßenkarte oder mit einem GPS-System den besten Weg zum Kunden zu wählen.

Für unsere Steuerungsaufgaben im Unternehmen brauchen wir einen vergleichbaren Prozess, den Controlling-Regelkreis! Ausgehend von den im Rahmen der Planung vereinbarten Zielwerten und Maßnahmen beginnt das Unternehmen mit der Umsetzung des Plans. Mit BI-Systemen werden die Ist-Daten erhoben und ein Plan-Ist-Vergleich gemacht. Gibt es keine Abweichungen, wird mit der Umsetzung weiter gemacht. Gibt es Abweichungen, ist zu prüfen, ob diese aus mangelhafter Umsetzung oder Fehlannahmen im Rahmen der Planung resultieren. Somit haben wir mit dem Controlling-Regelkreis einen ersten wichtigen Baustein, den wir für die Unternehmenssteuerung sowohl in guten als auch in Krisenzeiten benötigen.

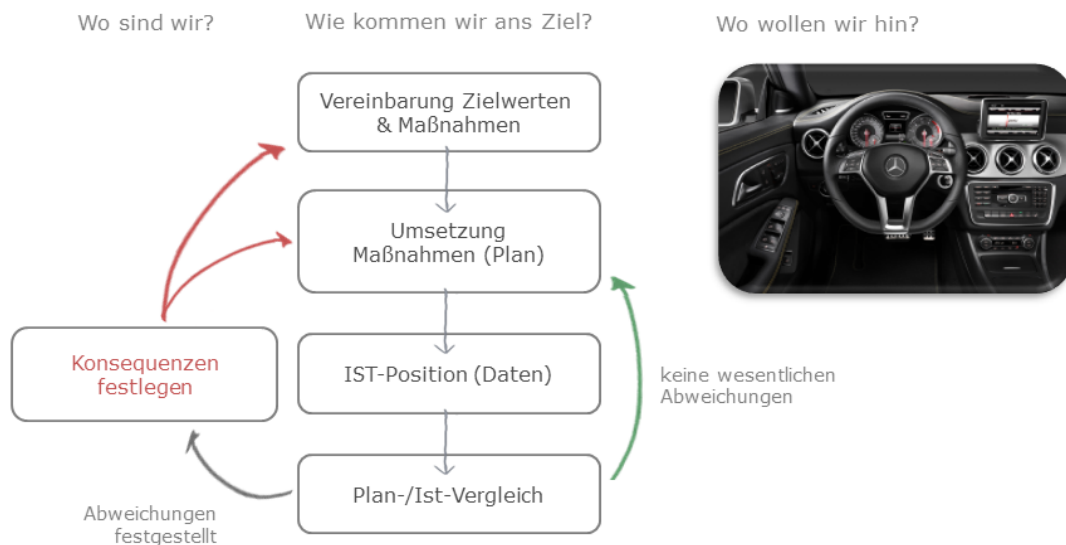


Abbildung 1: Controlling-Regelkreis

3.2 STEUERUNGSEBENEN

Steuerungsaufgaben sind in der Regel mehrschichtig, d. h. wir müssen uns auf mehrere Bereiche gleichzeitig konzentrieren. Denken Sie an einen Unternehmer, dieser muss dafür Sorge tragen, dass sein Unternehmen zahlungsfähig bleibt, gleichzeitig muss er aber auch dafür Sorge tragen, dass das im Unternehmen gebundene Kapital ausreichend mit Gewinnen verzinst wird und er muss darauf achten, dass das Unternehmen auch in 5 oder 10 Jahren noch erfolgreich ist.

Liquidität, Erfolg, und strategische Potentiale werden gleichzeitig gemanagt! Für jede dieser Steuerungsebenen wird ein Controlling-Regelkreis benötigt. Investiert ein Unternehmer heute in neue Technologien, mit denen er vielleicht erst in einigen Jahren Geld verdienen kann, hat das Einfluss auf die Liquidität und die Rendite. Wir dürfen daher nicht jeden dieser Bereiche für sich isoliert betrachten, sondern müssen im Rahmen der Unternehmenssteuerung alle drei Ebenen, welche miteinander konkurrieren, gleichzeitig abbilden, um die für die jeweilige Steuerungsaufgabe relevanten konkurrierenden Ziele ausreichend zu berücksichtigen.

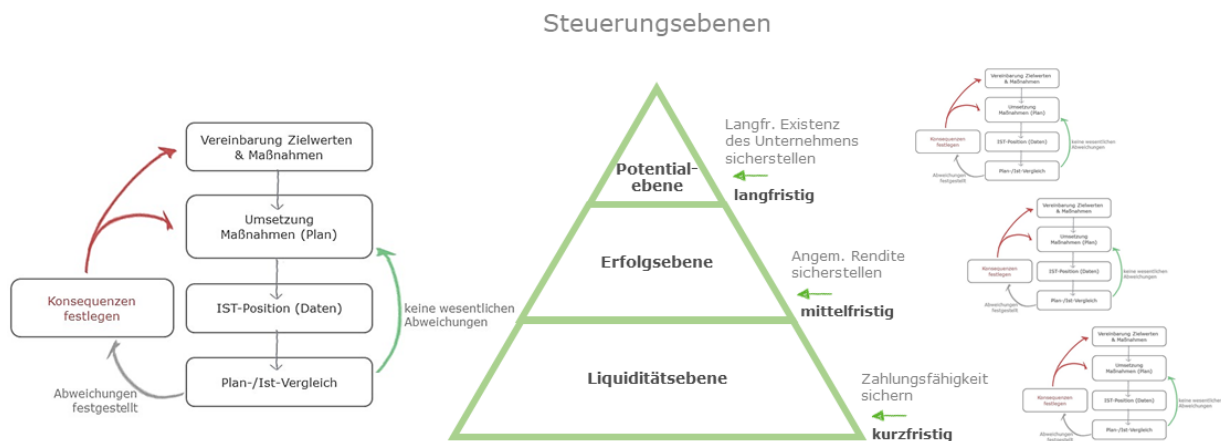


Abbildung 2: Steuerungsebenen

Obwohl wir immer wieder sagen, dass es sich bei den Zielen der Steuerungsebenen um konkurrierende Ziele handelt, die in unseren Steuerungsinstrumenten auch ausgewogen berücksichtigt werden müssen, neigen wir dazu, in guten Zeiten die Liquiditätsebene zu vernachlässigen und auf ein ausgereiftes Finanzplanungs- und Finanzsteuerungssystem zu verzichten. In der Regel rächt sich diese Nachlässigkeit immer dann, wenn es durch unerwartete Ereignisse, wie 2008 bei der Finanzkrise oder 2020 bei der Corona-Krise, zu Liquiditätsengpässen kommt und dann neben dem Geld auch noch der interne Prozess und das passende Planungswerkzeug für die Liquiditätssteuerung fehlen.



In unserem Video [„Unternehmenssteuerung nach dem ONE PAGE Prinzip“](#) erfahren Sie mehr zum Controlling-Regelkreis, den Steuerungsebenen und anderen für die Unternehmenssteuerung relevanten Themen.

4 KRISEN UND DEREN WIRKUNG AUF DIE STEUERUNGSEBENEN

Bei der Analyse der Krise und ihren Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung, und die im Rahmen der Unternehmenssteuerung verwendeten Instrumente, bedienen wir uns im Weiteren der oberhalb beschriebenen Steuerungsebenen. D.h. wir analysieren für jede Steuerungsebene, inwieweit sich durch das Aufkommen einer Krise Anpassungsbedarf ergibt. Da vor allem dem Liquiditätsmanagement in Krisenzeiten besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss und gerade in guten Zeiten auf ein effizientes und effektives Finanzmanagement oft verzichtet wird, beginnen wir an dieser Stelle mit der Liquiditätsebene. Danach beschäftigen wir uns mit der Erfolgsebene und im eingeschränkten Umfang auch mit der strategischen Steuerungsebene.

4.1 LIQUIDITÄTSMANAGEMENT UND DIE KRISE

Geld ist das Blut in den Adern eines jeden Unternehmens, versiegt es, ist es in der Regel auch mit der Unternehmung vorbei. Auch wenn sehr viele vor allem interne Krisen aus strategischen Fehlern resultieren, dann ist es letztendlich doch der Liquiditätsmangel, der dem Unternehmen das Ende beschert. Daher sind die Liquiditätsebene und ein damit verbundenes leistungsfähiges Liquiditätsmanagement ein Garant für das Überleben des Unternehmens auch in einer Krisensituation.

Ein funktionierendes Liquiditätsmanagement kann mit einem Airbag in einem Auto verglichen werden. Jeder hofft, dass er nie auf seinen Airbag angewiesen ist und möchte unfallfrei durch den Verkehr kommen, trotzdem bauen wir uns zur Sicherheit für den Fall der Fälle einen Airbag ein. Vergleichbar mit einem Airbag, den wir in jedem Fall haben sollten, ist auf der Liquiditätsebene das Vorhandensein einer integrierten Finanzrechnung, welche sich aus Gewinn-und-Verlust-Rechnung und der Bilanz ableitet. Selbstverständlich muss im Sinne der Abbildung eines Controlling-Regelkreises auch ein Plan-Ist-Vergleich durchgeführt werden, um aktive Steuerung zu ermöglichen.

Wenn das Unternehmen in einen Liquiditätsengpass kommt, kann es zusätzlich auch noch Sinn machen, eine kurzfristige Finanzplanung auf Tages- oder Wochenbasis zu implementieren, welche ergänzend zur integrierten Finanzplanung eingesetzt wird und für die nächsten Tage und Wochen zeigt, wie sich die Liquidität entwickelt.

4.1.1 MITTEL-, UND LANGFRISTIGES FINANZ- UND BILANZMANAGEMENT IN DER KRISE

Jedes Unternehmen sollte aus unserer Sicht eine integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung haben. Dabei wird aus der klassischen Plan Gewinn-und-Verlust-Rechnung mit Planungsregeln eine Planbilanz abgeleitet, aus welcher dann ein indirekter Finanzplan errechnet wird. Zahlungsziele, Steuerzahlungen, Bestandsveränderungen, Investitionen, Finanzierungen und vieles mehr wird dabei berücksichtigt. So ist es möglich die Liquidität über die Monate bzw. über ein oder mehrere Jahre hinweg zu planen, indem der Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit, den Investitionen und den Finanzierungstätigkeiten aufeinander abgestimmt werden.

Aber nicht nur der Cashflow muss gesteuert werden, auch im Bereich der Bilanzplanung gibt es unzählige Optimierungsmöglichkeiten, die von den Unternehmen oft nicht genutzt werden. Letztendlich können diese aber darüber entscheiden, ob Sie eine notwendige Finanzierung bekommen oder nicht, da die meisten Kennzahlen, die seitens der Banken für das Unternehmensrating herangezogen werden, auf bilanzielle Größen zurückgreifen.



Zum Thema integrierte Planung können wir Ihnen dieses YouTube Video empfehlen. Dort zeigen wir Ihnen, wie die [integrierte Planung mit der leistungsstarken Software LucaNet](#) funktioniert.

4.1.1.1 Beispiel Bilanzoptimierung

Ihr Bilanzstichtag ist der 31.12. Im Dezember liefern Sie einem Ihrer Stammkunden außertourlich Waren im Wert von mehreren Hunderttausend Euro. Bezahlt der Kunde diese Lieferung am 2.1., dann wird Ihre Bilanz verlängert, was auf Ihre Eigenkapitalquote drückt. Vereinbaren Sie mit dem Kunden, dass dieser noch vor dem Jahresende bezahlt, verkürzt sich Ihre Bilanz und sie haben eine höhere Eigenkapitalquote, was Ihnen im nächsten Jahr mehr Spielraum bei notwendigen Finanzierungen gibt.

Im Rahmen der Bilanzplanung sollten daher alle wichtigen Bilanzpositionen der Bilanz hinterfragt und geplant werden. Das Ergebnis der Bilanzplanung sollte eine klare Vorstellung über die zukünftige Vermögensstruktur, gegliedert zumindest nach den Hauptbereichen Anlagevermögen und Umlaufvermögen, sein. Darüber hinaus ist natürlich auch die Entwicklung der Kapitalstruktur (Eigenkapital, Fremdkapital) zu planen, da diese vor allem für die Finanzierungsmöglichkeiten wichtig ist.

Vergessen Sie also nicht auf die Berechnung und das Monitoring der wichtigsten Kennzahlen wie die Eigenkapitalquote, die Schuldentilgungsdauer oder den ROI, alles Kennzahlen, die aus bilanziellen Größen berechnet werden und von uns als Controller auch aktiv beeinflusst werden können. Diese Kennzahlen werden von sehr vielen Banken beim Firmenrating verwendet und entscheiden dann über die Kreditwürdigkeit des Unternehmens.

Des Weiteren ist das Working Capital Management einer der Bereiche, der mit einer integrierten Bilanz- und Finanzplanung unterstützt wird, da die Entwicklung des Working Capital (WC) geplant und gesteuert werden kann. Bekommen Sie seitens der Banken oder auch von öffentlichen Stellen keine Kredite und Förderungen mehr, ist das Working Capital Management oft die letzte Möglichkeit Liquidität zu generieren. Das Working Capital ist das Umlaufvermögen (Lager, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (LuL), Sonst. Forderungen, Sonst. Umlaufvermögen, Aktive Rechnungsabgrenzungen) minus die kurzfristigen Verbindlichkeiten (Verbindlichkeiten LuL, Sonst. Verbindlichkeiten, Passive Rechnungsabgrenzungen). Das bedeutet, dass im Working Capital sowohl Aktiv- als auch Passivpositionen berücksichtigt werden. Ein positiver Saldo Working Capital bedeutet, dass aus dem Working Capital heraus Cash generiert wurde. Ein negativer Saldo bedeutet, dass im Working Capital Cash gebunden wurde. Durch das aktive Managen der Positionen des Working Capital können Sie sich zumindest kurzfristigen Handlungsspielraum schaffen.

EUR	Q1.20	Q2.20	Q3.20	Q4.20	Q1.21	Q2.21
Finanzplan						
▶ = Zahlungsmittelbestand am Anfang der Periode		-208.886	-1.180.547	-296.984	3.025.925	5.784.929
+/- Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	311.114	1.128.339	1.505.564	4.333.909	3.359.004	5.946.599
▶ Jahresüberschuss	-171.700	723.479	4.141.964	1.990.773	6.571.576	6.153.269
▶ Abschreibungen	5.333	41.000	91.367	103.517	126.350	126.350
▶ Rückstellungen	63.313	-81.123	23.138	-20.753	-1.025.272	-1.075.198
+/- Working Capital	414.168	444.982	-2.750.905	2.260.372	-2.313.650	742.179
▶ Vorräte	-86.832	-332.602	-422.116	-261.306	-1.930	-1.946
▶ Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	-156.602	-3.134.141	-1.457.906	118.643	-1.391.218	-24.506
▶ Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-153.151	-3.099.474	-1.421.848	83.615	-1.361.337	-55.415
▶ Forderungen gegen verbundene Unternehmen	-3.451	-34.667	-36.058	35.028	-29.882	30.909
▶ Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten	135.180	401.129	421.001	411.024	134.646	-134.646
▶ Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	447.770	2.213.715	-1.387.127	-233.549	29.598	-4.783
▶ Verbindlichkeiten gg. verbundenen Unternehmen	24.100	991.830	-333.124	-39.625	238.038	654.466
▶ Sonstige Verbindlichkeiten	50.552	305.051	227.658	2.058.104	-1.531.839	51.624
▶ Passiver Rechnungsabgrenzungsposten			200.708	207.081	209.055	201.969
+/- Cashflow aus Investitionstätigkeit	-320.000	-1.500.000	-22.000	-411.000		
▶ Auszahlungen für Investitionen immaterielles Anlagevermögen				-411.000		
▶ Auszahlungen für Inv. in das Sachanlagevermögen	-320.000	-1.500.000	-22.000			
+/- Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-200.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-6.561.854
▶ +/- Veränderungen (Finanz-) Kredite	-150.151	-455.728	-463.750	-471.913	-480.220	-6.523.798
▶ Gezahlte Zinsen	-49.849	-144.272	-136.250	-119.780	-128.087	-38.055
= Summe Cash-flow	-208.886	-971.661	883.564	3.322.909	2.759.004	-615.255
▶ = Zahlungsmittelbestand am Ende der Periode	-208.886	-1.180.547	-296.984	3.025.925	5.784.929	5.169.674
Checksumme	ok	ok	ok	ok	ok	ok

Abbildung 3: Gliederungsschema für die Finanzplanung

4.1.1.2 Beispiel Working Capital Management

Beschleunigtes Eintreiben von Forderungen aus LuL und verzögertes Zahlen der eigenen Verbindlichkeiten aus LuL, bei gleichzeitiger Reduktion der Lagerbestände, führt zumindest kurzfristig zu einem positiven Cash Flow aus dem Working Capital. Vor allem bei krisenbedingten rückläufigen Umsätzen lassen sich die oben genannten Maßnahmen meist relativ gut umsetzen. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass wenn die Umsätze nach der Krise wieder steigen, meist eine Reinvestition in das Working Capital notwendig ist, da bei steigenden Umsätzen Lager wieder aufgestockt werden müssen und es in der Natur der Sache liegt, dass auch der Bestand aus Forderungen aus LuL wieder steigt. Es ist daher darauf zu achten, dass ein auf die Krise folgender Aufschwung zu einem späteren Zeitpunkt wieder finanziert werden kann.

4.1.1.3 Erfahrungsbericht aus der Finanzkrise 2008

Teil 1: Die Bilanz Ihrer Bank entscheidet mit

Die durch Spekulationen am Finanzmarkt ausgelöste Krise 2008 hat verschiedene Länder Europas unterschiedlich stark getroffen. Während die Auswirkungen in Deutschland überschaubar waren, gerieten südeuropäische Länder in eine längere und schwierigere Rezession. Der Grund dafür war, dass nicht nur die produzierenden Unternehmen von der Krise getroffen waren, sondern auch die Banken. Das hatte zur Folge, dass die Banken gefordert waren, ihr Eigenkapital zu stärken und aufgrund regulatorischer Vorgaben genötigt waren, die Kreditvolumina und Risiken zu senken. Dies führte zum Teil dazu, dass Unternehmen den Abschwung überstanden, dann aber für die Finanzierung des Aufschwungs keine Mittel mehr lukrieren konnten und in einer späten Phase der Krise bei zum Teil vollen Auftragsbüchern noch in die Insolvenz schlitterten.

Ist dieses Thema 2008 an den deutschen Unternehmen vorbeigezogen, gibt es 2020 erste Anzeichen dafür, dass auch Deutschland von einer Kreditklemme betroffen sein könnte. So berichtet das Handelsblatt in seiner Onlineausgabe vom 19.05.2020 von Banken, die verstärkt auf die eigenen Bilanzen fokussiert sind und lieber erst diese bereinigen wollen, bevor sie neue Kredite vergeben.

Was können wir aus diesen Beobachtungen für unser Krisenmanagement lernen?

Nicht nur die aus Ihrer Bilanz abgeleiteten Kennzahlen entscheiden darüber, ob Sie sich finanzieren können oder nicht, sondern auch die Bilanz Ihrer Bank ist mit entscheidend, ob Sie in einer Krisensituation eine Finanzierung bekommen oder nicht. Wir empfehlen daher grundsätzlich mit mehreren Kreditinstituten zu arbeiten, die im Idealfall auch unterschiedlichen Geschäftsmodelle verfolgen, um sich so von der bilanziellen Situation Ihrer Bank unabhängig zu machen. Für global tätige Unternehmen empfiehlt sich eine Differenzierung über Länder oder sogar Kontinente und auch Finanzierungen über Eigenkapitalgeber sind als möglicher Lösungsansatz natürlich nicht außer Acht zu lassen.

Teil 2: Zahlungskonditionen

Die meisten globalen Krisen gehen für viele Unternehmen mit Umsatzrückgängen einher. Natürlich versuchen die Unternehmen mit unterschiedlichen Maßnahmen wie Erhöhung des Verkaufsdrucks, Sortimentsanpassungen oder aber auch mit verkaufsfördernden Maßnahmen dem entgegenzuwirken.

Eine klassische Maßnahme der Verkaufsförderung sind Anpassungen bei den Zahlungskonditionen, d.h. Kunden wird eine verlängerte Zahlungskondition gewährt, um den Kunden zur Beauftragung zu motivieren. Die negativen Auswirkungen einer Verlängerung der Zahlungskondition auf den Kapitalbedarf ist bei rückläufigen Umsätzen aufgrund der sowieso rückläufigen Volumina bei den außenstehenden Forderungen und reduzierten Lagern oft nicht sichtbar. Kommt jedoch nach dem Umsatzeinbruch der Aufschwung, schlägt eine Verlängerung der Zahlungskondition von zum Beispiel 30 Tagen auf 90 Tage massiv auf den Kapitalbedarf durch und verstärkt den Kapitalbedarf in der Aufschwungsphase noch zusätzlich.

Was können wir aus dieser Beobachtung lernen?

Überlegen Sie sich gut ob Sie sich Anpassungen an den Zahlungskonditionen in einer Abschwungsphase wirklich leisten können und wie Sie einen späteren Aufschwung finanzieren, wenn verlängerte Zahlungsziele einen erhöhten Finanzierungsbedarf auslösen. Sorgen Sie daher dafür, dass die integrierte Unternehmensplanung nicht nur ein statisches Rechenwerk ist, sondern neben dem laufenden Plan-Ist-Vergleich auch Simulationen und Szenario-Rechnungen, welche bis hin zum Bankkontostand rechnen, flexibel unterstützt. Wir verwenden an dieser Stelle Planungssysteme wie den LucaNet.Planner oder CCH Tagetik, welche nicht nur den Gewinn und den Verlust planen können, sondern eine über die Bereiche Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung voll integrierte Planung ermöglichen und zudem die Simulation verschiedenster Maßnahmen, die auf das Working Capital wirken, abbilden können.

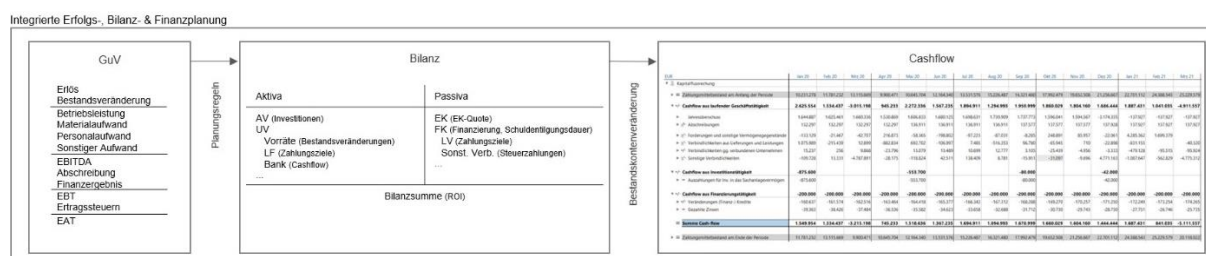


Abbildung 4: Integrierte Erfolgs-, Bilanz- & Finanzplanung



4.1.2 KURZFRISTIGES FINANZMANAGEMENT IN DER KRISE

Neben einer voll integrierten Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung, welche in der Regel das Monat als kleinste Zeiteinheit abbildet, macht es Sinn in einer angespannten Finanzsituation die integrierte Finanzplanung um eine kurzfristige Finanzplanung, welche auch als Finanzstatus bezeichnet wird, zu erweitern. Dabei geht es darum, ausgehend von den Kontoständen auf den Bankkonten die Liquiditätsströme der nächsten Tage und Wochen vorherzusehen und auch aktiv zu steuern.

Dazu greifen wir auf die Liste der offenen Posten aus der Finanzbuchhaltung zu, und übernehmen diese in unseren Finanzstatus. Beim Datenimport wird aus dem in den Kunden- und Lieferantenstammdaten hinterlegten Zahlungskonditionen der erwartete Zahltag errechnet.

Zusätzlich werden aus der Auftragsverwaltung bzw. dem Bestellwesen Informationen zu Transaktionen, die noch nicht in der offenen Postenliste abgebildet sind, geholt. Auch hier kann mit den im Kundenstamm und im Lieferantenstamm hinterlegten Zahlungskonditionen ein Planzahltag ermittelt werden. Da es im Unternehmen auch zukünftige Zahlungsströme gibt, die nicht in den offenen Posten oder dem Bestellwesen abgebildet werden, verbinden wir unseren Finanzstatus auch mit der integrierten Unternehmensplanung und übernehmen daraus die Werte für Zahlungen, resultierend aus Personal-, Miet-, Versicherungs-, Strom-, oder Zinsaufwänden, die wir sehr oft nicht in den offenen Postenlisten und im Bestellwesen finden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Planwerte in der Regel auf Monatsbasis geplant wurden und für einen Finanzstatus auf die Tage des Monats zugeordnet werden müssen.

Mit den so eingesammelten Daten können wir nun berechnen, wie sich der Kontostand von einem Tag auf den anderen entwickelt und in der Regel einige Wochen in die Zukunft schauen. Natürlich wollen wir die Entwicklung unserer liquiden Mittel nicht einfach zur Kenntnis nehmen, sondern diese aktiv managen. Daher ergänzen wir unser System für die kurzfristige Finanzplanung noch um ein Management Interface, welches es uns ermöglicht, Zahlungen zu verschieben, zu splitten oder auch zusätzliche Kreditrahmen zu berücksichtigen.

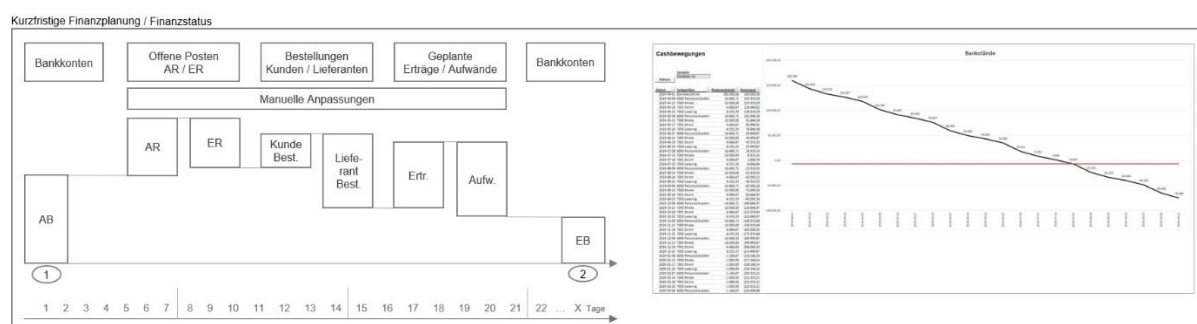


Abbildung 5: Kurzfristiges Finanzmanagement



In diesem Video sehen Sie, wie Sie die [kurzfristige Finanzplanung mit CCH Tagetik](#) umsetzen können.

Praxis Tipp: Damit unser kurzfristiger Finanzplan auch fachlich richtig ist, müssen wir bereits vor der Datenübernahme dafür Sorge tragen, dass offene Postenliste, Bestellungen und Bankstände aufeinander abgestimmt wurden, d.h. es müssen vor dem Import alle auf dem Bankkonto eingegangenen Zahlungen mit der offenen Postenliste abgestimmt werden. Auch muss dafür Sorge getragen werden, dass Bestellungen für die bereits eine Rechnung erstellt wurde, welche ja dann in der offenen Postenliste steht, nicht mehr in der Bestellliste stehen, da sie ansonsten doppelt berücksichtigt werden.

4.2 ERFOLGSMANAGEMENT UND DIE KRISE

Primäre Aufgabe des Erfolgsmanagement ist es, dafür Sorge zu tragen, dass das im Unternehmen gebundene Kapital angemessen verzinst wird. Gelingt dies nicht, wird es schwieriger Eigen- aber auch Fremdkapitalgeber für die Unternehmung zu gewinnen oder zu halten. Es geht also darum einen relativ zum im Unternehmen gebundenen Kapital angemessenen Gewinn zu erzielen. Eigenkapitalrentabilität oder Return on Investment sind geeignete Kennzahlen, um die Erreichung der im Erfolgsmanagement gesetzten Ziele zu messen. Instrumente, die das Erfolgsmanagement unterstützen sind zum Beispiel die kurzfristige Erfolgsrechnung, die Managementerfolgsrechnung, das Forecast Controlling oder die Kostenrechnung mit Ihren unterschiedlichen Ausprägungen.

Das Aufziehen einer Krise macht sich in der Regel durch rückläufige Umsätze bemerkbar. Dies kann entweder eine langsame, jedoch stetige Entwicklung sein oder wie es bei der Corona-Krise im Handel der Fall war auch ein gänzlicher Umsatzausfall von einem Tag auf den anderen. Um die Ausweitung einer Krise von der Erfolgsebene auf die Finanzebene zu verhindern, müssen wir im Erfolgsmanagement natürlich versuchen, alles daran zu setzen, das Umsatzvolumen zu halten. Mögliche Maßnahmen sind eine Erhöhung des Vertriebsdrucks, eine Anpassung des Sortiments oder aber auch das verstärkte Ausweichen auf Kundengruppen, die nicht so stark von der Krise betroffen sind. Im Idealfall kann die aufkommende Krise durch diese Maßnahmen abgewendet werden.

Reichen diese Maßnahmen nicht aus und bricht der Umsatz trotzdem ein, müssen rechtzeitig Anpassungen an der Kostenstruktur vorgenommen werden, da fallende Umsätze in der Regel zu reduzierten Deckungsbeiträgen führen und eine Abdeckung der Fixkosten immer schwieriger wird. Auch das Hochhalten der Umsätze durch Preisnachlässe ist kritisch zu bewerten, da dies ebenfalls zur rückläufigen Deckungsbeiträgen und in weiterer Folge zu rückläufigen Gewinnen führen können, und sollten daher nur sehr gezielt und sparsam eingesetzt werden.

4.2.1 MONATLICHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Um die Ertragslage laufend im Blick zu behalten, empfehlen wir in jedem Fall unabhängig davon ob wir in einer Krise sind oder nicht, die Implementierung einer monatlichen Gewinn-und-Verlust-Rechnung, welche zeigt ob das Unternehmen in der Lage ist Monat für Monat Deckungsbeiträge und Gewinne zu erzielen. Dabei ist darauf zu achten, dass Lagerentnahmen, Abschreibungen, Rückstellungen und Rücklagen auch sauber abgegrenzt werden und so ein verlässliches Monatsergebnis im Ist gezeigt wird. Verfügen Sie über eine Unternehmensgruppe oder einen Konzern, ist es für eine aussagekräftige monatliche Gewinn-und-Verlust-Rechnung unerlässlich auch die internen Beziehungen heraus zu konsolidieren. Im Sinne der Implementierung eines Controlling-Regelkreises ist hier natürlich auch ein monatlicher Plan-Ist-Vergleich durchzuführen.

4.2.2 KURZFRISTIGE ERFOLGSRECHNUNG

Ergänzend oder alternativ zu einer monatlichen Gewinn-und-Verlust-Rechnung werden auch gerne kurzfristige Erfolgsrechnungen umgesetzt. Die kurzfristige Erfolgsrechnung verwendet anstelle der Aufwände jedoch Kosten aus der Kostenrechnung (inkl. Anderskosten). Der Hauptgrund für die Realisierung einer kurzfristigen Erfolgsrechnung mit kalkulatorischen Kosten ist, dass mit kürzeren Intervallen gerechnet wird, d.h. es wird zum Beispiel eine tägliche oder wöchentliche Ergebnisrechnung erstellt. Die Buchhaltung, welche im Idealfall zumindest auf Monatsbasis erstellt wird, kann hier keine ausreichende Kostentransparenz schaffen und ein Rückgriff auf kalkulatorische Positionen wird notwendig.

Praxis Tipp: Immer wieder sehen wir, dass kurzfristige Erfolgsrechnungen mit kalkulatorischen Positionen anstelle der monatlichen Gewinn-und-Verlust-Rechnung für die Beurteilung der Ertragslage verwendet werden. Die Gründe dafür liegen meist darin, dass die Buchhaltung auf eine verursachungsgerechte Zuordnung von Aufwänden zu Profitcentern und auf die aufwändige Abgrenzung von zum Beispiel Personalrückstellungen verzichten will. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich kalkulatorische Positionen immer auf eine bestimmte Ausbringungsmenge beziehen. Bei einer stark fallenden Ausbringungsmenge, was gerade in Krisen sehr oft der Fall ist, führt das dazu, dass über die kalkulatorischen Zuschlagssätze in der kurzfristigen Erfolgsrechnung zu geringe Fixkosten ausgewiesen werde. Dies hat zur Folge, dass sich die Ertragslage positiver darstellt als sie tatsächlich ist und kann dazu führen, dass das Ausmaß einer aufziehenden Krise unterschätzt wird.

Wir halten eine monatliche Gewinn-und-Verlust-Rechnung und den dazugehörigen Plan-Ist-Vergleich für ein unverzichtbares Instrument der Unternehmenssteuerung und auch die kurzfristige Erfolgsrechnung auf Wochen- oder auf Tagesbasis hat ihre Daseinsberechtigung. Trotz alledem, haben beide einen gemeinsamen Mangel, nämlich die Tatsache, dass es sich um eine rückwirkende Betrachtung handelt, d. h. wir sehen eine negative Entwicklung erst, wenn sie schon passiert ist. Würden wir uns bei der Krisenerkennung ausschließlich auf diese zurückschauenden Instrumente verlassen, könnten wir immer erst dann reagieren, wenn die Unternehmung bereits Schaden genommen hat. Wir empfehlen daher zusätzlich ein leistungsfähiges Forecast Controlling zu implementieren, welches als vorausschauende Komponente das Erfolgsmanagement unterstützt.

4.2.3 FORECAST CONTROLLING

Um den Mangel der zurückschauenden Instrumente zu beheben, müssen wir mit dem Forecast Controlling ein vorausschauendes Instrument installieren. Dieses ermöglicht es uns, negative Entwicklungen — also die Vorboten der Krise — bereits zu erkennen, bevor diese rückläufige Umsätze oder Verluste auslösen und ein rechtzeitiges Gegensteuern noch möglich ist, bevor der Schaden eintritt.

4.2.3.1 Grundlagen des Forecast Controlling

Wir gehen davon aus, dass jedes Unternehmen — kurzfristig betrachtet — eine vorgegebene Kapazität hat, welche zumindest mittelfristig oder auch langfristig sowohl nach oben als auch nach unten verlustfrei angepasst werden kann. Somit ergibt sich für jedes Unternehmen ein Anpassungshorizont (eine Zeitspanne) innerhalb dessen eine Kapazitätsanpassung nach unten nicht zwingend mit Rentabilitätseinbußen verbunden sein muss. Dienstleistungsunternehmen können sich oft innerhalb von wenigen Wochen an eine geänderte Nachfrage anpassen, während Industrieunternehmen oft zwölf Monate oder auch mehrere Jahre für eine Kapazitätsanpassung ohne Rentabilitätsverluste benötigen. Wir sprechen in diesem Zusammenhang vom Anpassungshorizont für die verlustfreie Kapazitätsanpassung.

Dem Anpassungshorizont gegenüber steht der Forecast-Horizont. Je nachdem, wie das Konzept zur Unternehmenssteuerung entwickelt ist, gibt es bereits Forecast Modelle in den Unternehmen, die es ermöglichen, einen belastbaren Forecast zu ermitteln. Der belastbare Forecast muss uns einen Forecast-Horizont liefern, der weiter in die Zukunft reicht als der Anpassungshorizont. Schaffen wir das, haben wir eine Fristenkongruenz zwischen Anpassungshorizont und Forecast-Horizont und die Möglichkeit eine verlustfreie Kapazitätsanpassung im Falle einer negativen Entwicklung am Markt vorzunehmen.

So kann das Controlling dabei helfen, Rentabilitätseinbußen zu vermeiden und schafft damit die Voraussetzungen für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Schafft es das Unternehmen mehrfach eine Delle in der Branchenkonjunktur oder eine ausgewachsene Krise wie die Finanzkrise 2008 oder die Corona-Krise 2020 ohne Verluste oder Rentabilitätseinbrüchen zu überstehen, während der Wettbewerb Verluste macht oder zumindest nur eine sehr geringe Rentabilität zustande bringt, hat das Unternehmen die Chance auf antizyklische Investitionen und eine deutlich bessere Kapitalausstattung als der Wettbewerb.



In diesem Video erfahren Sie mehr über das [Forecast-Kapazitäts-Kongruenz-Modell](#).

4.2.3.2 Verlängerung des Vorschauhorizonts

In einem ersten Schritt und das ist in der Regel der leichtere Teil der Übung, geht es darum, das Forecast Controlling und die Forecast-Methodik zu verbessern! Wir dürfen den Forecast nicht mehr als Vortrag der ursprünglichen Planung oder als einen Bauchansatz seitens des Controllers verstehen, denn ein Controller ohne Marktinformation ist in der Regel der letzte, der einen robusten Forecast liefern kann. Wir müssen einen Weg für die systematische Ermittlung des Forecasts finden.

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Unternehmen meist mehr Informationen für eine systematische Forecast-Ermittlung im Unternehmen vorrätig haben als ihnen bewusst ist. Wir denken hier an das ERP-System, welches in der Regel exakte Informationen zu Aufträgen beinhaltet, welche bereits in Arbeit sind oder in den nächsten Wochen und Monaten in den Leistungserstellungsprozess eingehen. Hier können zum Teil dieselben Daten verwendet werden, welche wir auch für das kurzfristige Finanzmanagement verwenden. An zweiter Stelle denken wir an die Vertriebssysteme. Mit den in der Zwischenzeit teilweise sehr ausgereiften CRM-Systemen hat man die Möglichkeit, die Verkaufschancen innerhalb des CRM nach Forecast-Gesichtspunkten zu strukturieren. So können weitere wertvolle Quellen für einen ersten hochwertigen Forecast und auch für eine Verlängerung des Vorschauhorizonts erschlossen werden.

Moderne BI Werkzeuge können uns bei der Datenextraktion, Berechnung der Forecast-Werte und der Datenvisualisierung helfen. Im Microsoft-Stack sind hierfür die Produkte Microsoft SQL Server Integration Services (SSIS) und Power BI gut einsetzbar, während mit dem Cubeware Importer ein breiteres Feld an Datenquellen (auch Cloud-Systeme) in kürzerer Zeit angebunden und mit dem Cubeware Cockpit visualisiert werden kann.

4.2.3.3 Veränderung des Leistungserstellungsprozess

In einem zweiten Schritt geht es dann darum, den Leistungserstellungsprozess zu verändern, da wir nicht davon ausgehen können, dass wir nur durch Anpassung des Forecast Controlling und der Forecast-Methodik die Fristenkongruenz zwischen Anpassungshorizont und Forecast-Horizont erreichen können. An dieser Stelle ist auch festzuhalten, dass nicht die Fristenkongruenz das eigentliche Ziel ist, sondern

dass wir eigentlich einen deutlich über den Anpassungshorizont hinausreichenden Forecast-Überhang anstreben, welcher sozusagen als Puffer die vorhandene Kapazität absichert. Es gibt zahlreiche Maßnahmen und Lösungswege für Verkürzungsansätze und sie reichen von Modularisierung über Gleichteilestrategien bis hin zur Fremdvergabe von Aufträgen. Lösungen sind hier in Abhängigkeit vom Unternehmen und der Branche zu suchen. Hier sind wir wieder im Feld eines klassischen aber individuellen Unternehmensberatungsprojektes.

4.2.3.4 Forecast Controlling in der Krise

Ein leistungsfähiges Forecast Controlling (FCC) hilft uns selbstverständlich auch beim Aussteuern der Überauslastung und ist somit auch in guten Zeiten ein nützliches Instrument. Bei der Krisenbewältigung ist das FCC aber besonders wichtig, da es uns bei der Früherkennung von Umsatzeinbrüchen hilft und uns Zeit zum Nachdenken und Agieren verschafft.

Voraussetzung dafür ist, dass wir für das FCC Vorsteuergrößen verwenden, die dem Umsatz vorgelagert sind und dennoch eine relativ genaue Ableitung des aus Ihnen zu erwartenden Umsatzes ermöglicht. So können bei Unternehmen einfache Mengenkennzahlen wie die Anzahl der Besucher in einem Webshop, die Anzahl der Anfragen im Vertrieb oder die Anzahl der Beratungsgespräche in einer Versicherung entscheidend dafür sein, wie hoch der Umsatz im nächsten Monat wird.

Denken Sie an ein Küchenstudio: Machen die Planer in einem Monat um 15 oder 20% weniger Beratungsgespräche, ist davon auszugehen, dass es auch weniger Abschlüsse geben wird. Der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang „Keine geplanten Küchen — keine Abschlüsse“ ist relativ simpel. Ähnlich ist es mit Versicherungen: Macht der Versicherungsvertreter bei einem beratungsintensiven Produkt keine Beratungsgespräche, sind auch keine Abschlüsse zu erwarten. Oder: Hat mein Kunde in der Autoindustrie wenige Bestellungen für ein bestimmtes Modell, kann ich auch davon ausgehen, dass er bei mir als Zulieferer einer Baugruppe auch weniger abnimmt als erwartet.

Im Idealfall schaffen wir es, die einfache Stückinformation um den zu erwartenden Umsatz oder Deckungsbeitrag zu ergänzen. Im Beispiel „Küchenstudio“ macht es schon noch mal einen Unterschied, ob eine Teeküche in einem Büro beauftragt wird oder ob eine dreimal oder viermal so teure Küche in einer Villa eingerichtet wird. Dies gilt natürlich auch für Branchen wie den Anlagenbau, mit seinen in der Regel sehr unterschiedlichen Projektgrößen.



In unserem [Whitepaper „Prozessorientiertes Reporting“](#) veranschaulichen wir, die Ursache-Wirkungs-Ketten eines integrierten Marketing-, Vertriebs- und Leistungserstellungsprozesses in einem ONE PAGE Bericht und stellen so die für den Forecast relevanten Vorsteuergrößen in einem Bericht dar.

Können wir nun einen rückläufigen Umsatz bereits im Vorhinein erkennen, dann haben wir einerseits die Möglichkeit mit Maßnahmen zur Verkaufsförderung aktiv gegenzusteuern, um den Umsatz doch noch hoch zu bringen. Andererseits haben wir auch die Option durch frühzeitige Kapazitätsanpassungen den Schaden für die Unternehmung zu minimieren. So können zum Beispiel Kapazitätserweiterungen zurückgestellt werden, Leiharbeiter-Verträge nicht mehr verlängert werden oder der Verbrauch von Überstunden auf Gleitzeitkonten vereinbart werden.

4.3 STRATEGISCHES MANAGEMENT UND DIE KRISE

Während intern verursachte Krisen oft auf strategische Fehlentscheidungen, die mitunter sehr lange zurück liegen können, zurückzuführen sind, ist bei extern verursachten Krisen die Ursachen eher nicht

im strategischen Bereich zu suchen. Dennoch können extern verursachte Krisen erheblichen Einfluss auf das strategische Management haben, welcher zum Teil sehr unterschiedlich sein kann. So müssen Unternehmen, die von einer Krise hart getroffen werden und nicht über ausreichend finanzielle Reserven verfügen, in einer Krisensituation auch bei den strategischen Projekten Einsparungen vornehmen. Diese sind dann oft dazu gezwungen, Projekte zu streichen oder vom Umfang her zu reduzieren, um das finanzielle Überleben der Unternehmung zu sichern.

Dem gegenüber stehen Unternehmen, die über ausreichend finanzielle Ressourcen verfügen und auch während der Krise strategische Ziele und Projekte konsequent weiterverfolgen können und sich damit einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb sichern. So besteht die Möglichkeit frei werdende Kapazitäten für die Weiterentwicklung von Produkten und Lösungen zu nutzen. Finanziell schlecht ausgestattete Mitbewerber können möglicherweise durch einen aggressiven Preiskampf in der Krise endgültig aus dem Markt gedrängt oder angeschlagen kostengünstig übernommen werden. Natürlich ist es auch möglich, durch antizyklische Investitionen Kosten für strategisch notwendige Erweiterungen zu senken und so einen Vorteil zu erzielen. Auch am Arbeitsmarkt können gerade in Krisenzeiten oft dringend benötigte Schlüsselkräfte leichter gefunden und an das Unternehmen gebunden werden als unter Hochkonjunktur. Wir finden es wird gerade hier sehr gut sichtbar, dass es zwischen den Steuerungsebenen eine umfassende Interaktion geben muss, da die Ressourcenverfügbarkeit auf der Liquiditätsebene ein komplett gegenteiliges Verhalten auf der strategischen Ebene auslösen kann, womit wir wieder zu dem Punkt kommen, dass ein über die Bereiche Erfolgs, Finanz- und Strategiemanagement hinweg integriertes Steuerungskonzept in den Unternehmungen erforderlich ist. Selbstverständlich sind auch bei extern verursachten Krisen die eigenen strategischen Ziele und Maßnahmen zu hinterfragen und es ist zu prüfen, inwieweit die im Rahmen der Strategieentwicklung berücksichtigten Rahmenbedingungen noch Gültigkeit haben.

5 ZUSAMMENFASSUNG

Unternehmenssteuerung in der Krise ist eine Herausforderung sowohl für Manager als auch für Controller. Es zeigt sich, ob die oft über viele Jahre implementierten Instrumente zur Unternehmenssteuerung wirklich effizient und effektiv funktionieren. Vor allem der Liquiditätsebene muss größte Aufmerksamkeit gewidmet werden, um in einer fortgeschrittenen Krise eine drohende Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden. Neben der klassischen integrierten Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung, die wir jedem Unternehmen sowohl in guten als auch in schlechten Zeiten empfehlen, kann ein kurzfristiger Finanzstatus auf Tages- oder Wochenbasis helfen, eine angespannte Finanzsituation erfolgreich auszusteuern. Im Idealfall gelingt es uns jedoch, durch vorausschauende Unternehmenssteuerung auf der Erfolgsebene dafür Sorge zu tragen, dass durch eine Erhöhung des Vertriebsdrucks, eine Anpassung des Sortiments oder aber auch durch das verstärkte Ausweichen auf Kundengruppen, die nicht so stark von der Krise betroffen sind, die Umsätze hoch bleiben und die Krise erst gar nicht auf die Finanzebene durchschlägt. Um die Ertragslage laufend im Blick zu behalten und ein zeitnahes Feedback zur Ertragslage zu bekommen, empfehlen wir in jedem Fall unabhängig davon, ob wir in einer Krise sind oder nicht, die Implementierung einer monatlichen Gewinn-und-Verlust-Rechnung, welche zeigt, ob das Unternehmen in der Lage ist, Monat für Monat Deckungsbeiträge und Gewinne zu erzielen. Zusätzlich kann mit dem Forecast Controlling ein vorausschauendes Instrument installiert werden, welches es uns ermöglicht, negative Entwicklungen — also die Vorboten der Krise — bereits zu erkennen, bevor diese rückläufige Umsätze oder Verluste auslösen und ein rechtzeitiges Gegensteuern noch möglich ist. Auf der strategischen Steuerungsebene bieten Krisen Chancen und Risiken gleichermaßen und sind nicht nur negativ zu sehen. So können finanziell starke Unternehmen Krisen nutzen, um antizyklisch zu investieren oder Wettbewerber zu verdrängen und somit gestärkt aus der Krise hervorgehen, während finanziell bereits geschwächte Unternehmen strategische Projekte stoppen oder zumindest zurückfahren müssen, um das Überleben der Unternehmung sicher zu stellen.

Sie interessieren sich für ein Konzept zur ganzheitlichen Unternehmenssteuerung und/oder für einzelne Werkzeuge, wie zum Beispiel die integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung, die kurzfristige Finanzplanung, das Forecast Controlling oder das Reporting nach dem ONE PAGE Prinzip, dann kontaktieren Sie uns. Sehr gerne besprechen wir in einem unverbindlichen Erstgespräch Ihre Aufgabenstellung und erarbeiten einen für Sie passenden Lösungsansatz.



Ihr Mario Rosenfelder

CONSULTNETWORK GMBH

Rosenheim | Kufsteiner Straße 103 | 83026 Rosenheim
Wien | Twin Tower: Wienerbergstraße 11/12a | 1100 Wien
Klagenfurt am Wörthersee | Bahnhofstraße 49 | 9020 Klagenfurt

DE +49 (0)8031 58180 11

AT +43 (0)463 219095

WWW.CONSULTNETWORK.COM