

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 wirklich auf die Tätigkeiten der Controller auswirken und welche Maßnahmen sie ergreifen und als erfolgversprechend einschätzen, ist bisher wenig bekannt. Aus diesem Grund hat das Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management im Herbst 2008 begonnen, großzählige empirische Studien zu diesem Thema durchzuführen. Ergänzend werden deren Ergebnisse mit Konzerncontrollern der CCM-Partnerunternehmen diskutiert, um die großzähligen Ergebnisse besser interpretieren zu können und Hinweise darauf zu bekommen, welche Veränderungen und Maßnahmen die Konzerncontroller aktuell umsetzen und als langfristig tragfähig betrachten. Die in diesem Advanced Controlling-Band vorgestellten Benchmarkergebnisse sollen Managern und Controllern einen Orientierungspunkt in der Krise liefern. Sie geben folglich erste Hinweise darauf, welche Maßnahmen andere Unternehmen bereits ergriffen haben und welche Anknüpfungspunkte es möglicherweise für das eigene gibt.

Sind schlechte Zeiten für das Unternehmen gute Zeiten für die Controller?

Die durchgeführten Studien werden wir im nächsten Abschnitt kurz vorstellen. Die Ergebnisse beschäftigen sich zunächst mit den allgemeinen Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Unternehmen und das Controlling. Darauf folgend wird detailliert auf den Umgang mit der Krise in ausgewählten Kernaufgabenbereichen der Controller eingegangen. Den Abschluss bildet ein Blick in die Zukunft.

Überblick über die empirischen Studien

Die Befragungen wurden im Rahmen des WHU-Controllerpanels durchgeführt, einer langfristig angelegten empirischen Untersuchung, mit der Benchmarkgrößen ermittelt und langfristige Trends aufgedeckt werden sollen (für nähere Informationen siehe www.whucontrollerpanel.de).

Basis des WHU-Controllerpanels ist eine jährlich durchgeführte Längsschnittstudie, die einen repräsentativen und aktuellen Überblick über die Controlling – die Gesamtheit der Aufgaben der Controller – in (primär) deutschsprachigen Unternehmen liefert.

Zusätzlich wurden noch drei kürzere »Flashlightstudien« mit wechselnden Schwerpunkten zur Finanz- und Wirtschaftskrise durchgeführt. Die erste Befragung mit 434 Teilnehmern bei einer Rücklaufquote von 61 % fand im November 2008 statt, gefolgt von der zweiten Befragung im April 2009 mit 311 Respondenten, bei einer Rücklaufquote von 39 %. An der letzten Befragung im September 2009 haben 315 Mitglieder teilgenommen, bei einer Rück-

laufquote von 37 %. Die in diesem Advanced Controlling-Band vorgestellten Ergebnisse basieren primär auf diesen drei Studien, zusätzlich wurden jedoch auch besonders spannende Ergebnisse der diesjährigen Längsschnittstudie berücksichtigt, die im Juli 2009 durchgeführt wurde und mit 362 Teilnehmern eine Rücklaufquote von 45 % erzielt hat. Über die Befragungszeitpunkte hinweg hat sich die Mitgliederzahl des WHU-Controllerpanels leicht erhöht; damit hat sich auch die den Befragungen zu Grunde liegende Grundgesamtheit leicht vergrößert. Den Teilnehmern der Befragung werden die entsprechenden Ergebnisse jeweils in Form eines umfassenden Ergebnisberichts zur Verfügung gestellt. Daneben wird auch jährlich ein überblicksartiger Artikel über die Ergebnisse der Längsschnittstudie veröffentlicht (vergleiche Weber et al. 2009a sowie Weber et al. 2009b).

Trotz der leicht schwankenden Rücklaufquoten und der gewachsenen Grundgesamtheit ist die Teilnehmerbasis hinsichtlich aller wesentlichen Strukturmerkmale stabil geblieben. Im weiteren Verlauf dieses Advanced Controlling-Bandes werden primär Branche, Unternehmensgröße, Unternehmenserfolg und Krisenbetroffenheit zur Kategorisierung der Ergebnisse verwendet.

- Die *Branchenaufteilung*, welche aufgrund der unterschiedlichen Betroffenheit verschiedener Wirtschaftsbereiche durch die Finanz- und Wirtschaftskrise von Interesse ist, basiert auf der Statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (Nomenclature statistique des Activités économiques

Das WHU-Controllerpanel bot die empirische Datenbasis für die »Krisenstudien«

Drei »Flashlightstudien« zur Finanz- und Wirtschaftskrise: November 2008 – April 2009 – September 2009

dans la Communauté Européenne NACE), wobei vor allem im primären Sektor Gruppierungen vorgenommen wurden, um sinnvolle Branchengrößen zu erhalten.

- Die *Unternehmensgröße* wird anhand des Umsatzes ermittelt und in drei Kategorien aufgeteilt: kleine Unternehmen mit einem Umsatz bis 50 Mio. Euro, mittlere Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 51 Mio. und 1 Mrd. Euro sowie den großen Unternehmen mit über 1 Mrd. Euro.
- Die *Krisenbetroffenheit* wird anhand der subjektiven Einschätzung der Teilnehmer ermittelt, worauf wir im Abschnitt »Ausmaß der Finanz- und Wirtschaftskrise in den Unternehmen« aus Kapitel 2 noch näher eingehen werden.

Als letztes Strukturmerkmal haben wir den *Unternehmenserfolg* herangezogen. Studien weisen darauf hin, dass Controller durch ihre Einflussnahme auf die Managemententscheidungen indirekt Einfluss auf diese nehmen können (vergleiche Sill 2008) – wir haben diesem Thema einen eigenen Band in dieser Schriftenreihe gewidmet (vergleiche Weber 2009). Deshalb kann auch das Vorgehen von Controllern in sehr erfolgreichen Unternehmen eine Orientierungshilfe

sein. Gemessen wurde der Unternehmenserfolg anhand von drei Erfolgsgrößen im Wettbewerbsvergleich: der Erfolg am Markt, die Flexibilität des Unternehmens und der wirtschaftliche Erfolg. Anhand des daraus gebildeten Index wurden die Unternehmen in »weniger erfolgreiche«, »durchschnittlich erfolgreiche« und »sehr erfolgreiche« unterteilt. Dabei zeigen die Ergebnisse der durchgeführten Studien, dass die Wirtschaftskrise auch an sehr erfolgreichen Unternehmen nicht vorbeigeht: Lediglich ein gutes Drittel der sehr erfolgreichen Unternehmen betrachtet sich als nicht oder nur gering von der Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen.

Diese und andere Ergebnisse der Befragungen wurden detailliert mit Konzerncontrollingleitern aus namhaften Großunternehmen diskutiert, die im Rahmen des Centers for Controlling & Management (CCM) mit dem Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management zusammenarbeiten. Einzelne Diskussionsbeiträge, angereichert durch die Erfahrungen mit bestimmten Maßnahmen in den ausgewählten Großunternehmen, fließen in Form von Exkursen in den vorliegenden Advanced Controlling-Band ein.

Auch erfolgreiche Unternehmen können stark von der Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen sein

