

**Hochschule Neu-Ulm**



Hochschule Neu-Ulm  
University of Applied Sciences

**Bachelorarbeit**

Im Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft  
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Thema**

**Die Bedeutung von Controlling für die Erkennung und Bewältigung  
von Unternehmenskrisen**

Erstprüfer: Prof. Dr. Thomas Hänichen

Zweitprüfer: Prof. Dr. Michael Gutiérrez

Verfasser: Yazji, Aram (Matrikel-Nr.: 293558)

Kiesowstraße 4 86154 Augsburg

86154 Augsburg

Thema erhalten: 01.12.2023

Arbeit abgeliefert: 13.02.2024

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	V
1. Einleitung.....	1
1.1 Hintergrund und Kontext .....	1
1.2 Problemstellung .....	2
1.3 Aufbau der Arbeit .....	2
2. Grundlagen.....	3
2.1 Funktionen des Controllings.....	3
2.2 Unternehmenskrise.....	4
2.2.1 Definition einer Krise .....	4
2.2.2 Krisenmerkmale .....	5
2.2.2.1 Krisenart .....	5
2.2.2.2 Krisenursache .....	8
2.2.2.3 Krisenstadium .....	11
2.2.2.4 Wichtige Insolvenzursachen.....	12
3. Krisenmanagement.....	13
3.1 Frühwarnsysteme zur Krisenvermeidung .....	13
3.2 Merkmale von Frühwarnsystemen .....	15
3.3 Klassifizierung von Frühwarnsystemen .....	16
3.3.1 operative Frühwarnsysteme .....	16
3.3.1.1 Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Frühwarnsysteme .....	16
3.3.1.2 indikatororientierte Frühwarnsysteme .....	17
3.3.1.3 Beispielhafte Darstellung praxisrelevanter Frühwarnindikatoren .....	19
3.3.2 strategische Frühwarnsysteme .....	20
3.3.2.1 strategische Frühwarnsysteme nach dem Battle-Konzept.....	22
3.3.2.2 strategische Früherkennung nach Hammer .....	23
3.2 Vier-Phasen-Modell für das Krisenmanagement .....	24
3.2.1 Überlebensphase .....	24
3.2.2 Stabilisierungsphase .....	25
3.2.3 Neuausrichtung des Geschäftsmodell .....	26
3.2.4 Neustart.....	27
3.3 Instrumente der Krisenbewältigung .....	28
3.3.1 Liquiditätssteuerung .....	28

3.3.2 Predictive Planning and Forecasting.....	38
3.3.3 Risikoadjustierte Unternehmensplanung – Predictive Analytics gestützte Simulation und Szenarien.....	42
4. Fazit .....	45
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>48</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Bspw.	Beispielsweise
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i. d. R.	in der Regel
i. H. v.	in Höhe von
InsO	Insolvenzordnung
Mio.	Million.
Mrd.	Milliarde
TEUR	Tausend Euro
Vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel
€	Euro

## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1: Risk Map.....	9
Abbildung 2: Krisenverlaufsmodell .....	11
Abbildung 3: Die wichtigsten Insolvenzursachen .....	12
Abbildung 4: Formen der Liquiditätsgestaltung.....	30
Abbildung 5: Gewinn- und Verlustrechnung der Beispiel GmbH .....	31
Abbildung 6: Bilanz der Beispiel GmbH .....	32
Abbildung 7: Liquiditätskennzahlen der Beispiel GmbH .....	33
Abbildung 8: Kapitalflussrechnung der Beispiel GmbH .....	36
Tabelle 1: Verständnis der Begriffe Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung .....	15

# 1. Einleitung

## 1.1 Hintergrund und Kontext

In den vergangenen Jahren wurde der Begriff „Krise“ aufgrund mehrerer aufeinanderfolgenden Ereignisse, die die Volkswirtschaften aller Länder der Welt beeinträchtigten, immer häufiger verwendet. Diese Krisen entstanden aus politischen, wirtschaftlichen, gesundheitlichen und sozialen Gründen, jedoch weisen alle Krisen eine Gemeinsamkeit auf, nämlich die negativen wirtschaftlichen Auswirkungen auf die meisten Unternehmen. Deshalb sehen sich viele Unternehmen vor einer großen Herausforderung und kämpfen ums Überleben.

Anfang 2020 begann die Coronakrise, die durch Ausgangsbeschränkungen, Kurzarbeit, Schließungen von Grenzen, Einzelhandelsgeschäften und Gastronomiebetrieben die Wirtschaft weltweit massiv beeinträchtigt hat. Dadurch wurde das bereits vor der Coronakrise erschienene Lieferkettenproblem verschärft. Deutschland als eine Handelsnation, die viel auf Export angewiesen ist, war davon sehr stark betroffen. Im Jahr 2020 sanken die deutschen Exporte um 9,9% im Vergleich zum Vorjahr. Die inländische Nachfrage ging um 6% zurück, obwohl Supermärkte und Lebensmittelgeschäfte geöffnet bleiben konnten.<sup>1</sup> In einer Befragung von 1.500 deutsche Unternehmen, die das Markt- und Sozialforschungsinstitut Kantar im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klima (BMWi) durchgeführt hat, waren Unternehmen der Ansicht, dass der Rückgang der Nachfrage und Liquiditätsengpässe infolge der Pandemie die größten Probleme seien.<sup>2</sup> Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland ist im Jahr 2020 um 5% gesunken.<sup>3</sup>

Nach dem Überwinden der Coronapandemie und ihre Folgen am Anfang des Jahres 2022 wurde die starke Erholung der Wirtschaft durch den Ausbruch der Ukrainekrieg gebremst. Dieser führte zu einem Anstieg der Energiepreise und Unsicherheit vor einer unerwarteten Unterbrechung der Gaslieferungen. Zahlreiche Unternehmen mussten ihre Niederlassungen in Russland schließen und hohe Verluste hinnehmen.

---

<sup>1</sup> vgl. Statistisches Bundesamt 2021.

<sup>2</sup> vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz 2020.

<sup>3</sup> vgl. Statistisches Bundesamt 2021.

## **1.2 Problemstellung**

In krisenhaften und existenzbedrohenden Situationen ist die Geschäftswelt durch Unsicherheit und Volatilität geprägt. Dies stellt für Unternehmen eine große Schwierigkeit dar, die richtigen Instrumente und Strategien für das Krisenmanagement zu finden. Jedoch können schnelle und vernünftige Entscheidungen viele wirtschaftliche Schäden vermeiden, reduzieren oder sogar von den mit der Unternehmenskrise einhergehenden Veränderungen profitieren. Hier ist die Aufgabe des Controllings als entscheidungsunterstützende Funktion das Management frühzeitig auf Risiken und kritische Entwicklungen vorzuwarnen und effektive Instrumente einzusetzen, die das Management bei der Entscheidungsfindung unterstützen. Für Controlling sind wirtschaftlich schlechte Zeiten immer mit stärkerer zeitlicher Belastung und mehr Einfluss, den sie auf die Entscheidungen des Managements haben, verbunden.

Obwohl die Bedeutung der Rolle von Controlling für die Erkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen sehr hoch und immer stark zunimmt, gibt es eine begrenzte Zahl an wissenschaftlichen Arbeiten, die das Thema untersucht haben. Deshalb ist das Ziel dieser Arbeit, die verschiedenen Aspekte des Controllings in Krisenmanagement zu untersuchen und deren Bedeutung aufzuzeigen. Es soll herausgefunden werden, welchen Beitrag das Controlling leisten muss, um Unternehmenskrisen erkennen und erfolgreich bewältigen zu können. Dabei werden verschiedene Methoden und Instrumente gezeigt, die das Controlling einsetzen kann und dem Management eine bessere Unternehmenssteuerung gewährleisten.

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in Vier Kapiteln. Im ersten Kapitel wird die Einleitung dargestellt, die aus dem Hintergrund, der Zielsetzung und dem Aufbau der Arbeit besteht. Das zweite Kapitel geht auf die Grundlagen ein, die dem Leser ein allgemeines Wissen zum Thema liefern sollen. Dabei werden die Funktionen des Controllings erläutert. Zudem wird der Begriff Krise definiert sowie die Merkmale einer Krise aufgezeigt. Im Mittelpunkt der Arbeit steht das Kapitel drei, worin das Frühwarnsystem dargestellt wird, das für die frühzeitige Identifizierung von Unternehmenskrisen angewendet werden kann. Das Kapitel drei beinhaltet auch das Vier-Phasen-Modell sowie die Instrumente für die Bewältigung von Unternehmenskrisen. Anschließend wird ein Fazit gezogen.

## 2. Grundlagen

### 2.1 Funktionen des Controllings

Planungsfunktion: Unter Planung versteht man einen Prozess, der sich aktiv und systematisch mit der Zukunft eines Unternehmens auseinandersetzt. Dabei wird festgelegt, welche Mittel eingesetzt werden sollen, um die Unternehmensziele zu erreichen.<sup>4</sup> Deshalb gilt die Planungsfunktion als eine der wichtigsten Aufgaben des Controllings im Unternehmen. Um eine Planung durchführen zu können, muss das Controlling geeignete Planungsinstrumente auswählen und ein Planungssystem entwickeln. Das Planungssystem besteht aus mehreren miteinander integrierten Teilplänen, die in den verschiedenen Unternehmensbereichen erstellt werden. Zusammen mit dem Management, legt das Controlling die für die Erstellung des Teilplans verantwortliche Stelle fest und bietet eine fachliche Anleitung und Unterstützung. Die zeitliche Abfolge wird entsprechend berücksichtigt. Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass sich die inhaltliche Planung auf allen Planungsebenen mit den übergeordneten Zielen des Unternehmens übereinstimmt.<sup>5</sup>

Kontrollfunktion: „Planung ohne Kontrolle ist sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich“.<sup>6</sup> Neben der Planung gilt die Kontrolle als eine der essenziellsten Funktionen im Unternehmen. Sie beschreibt einen systematischen Prozess, der zur Ermittlung von Abweichungen zwischen Plan- und Vergleichsgrößen dient. Somit lassen sich mit der Kontrolle negative Ergebnisse oder Risiken frühzeitig erkennen, Wirkungen antizipieren und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten. Für die Durchführung der Kontrolle ist ein hoher Abstimmungsgrad zwischen Planung und Kontrolle erforderlich.<sup>7</sup>

Informationsfunktion: Bei Informationen handelt es sich um zweckorientiertes Wissen, das für die Lösung von Planungs- und Kontrollproblemen verwendet wird. Eine optimale Entscheidungsfindung kann nur erfolgen, wenn die Informationen präzise, strukturiert, konsistent, aussagefähig, verlässlich umfassend, aktuell und für das zu lösende Entscheidungsproblem relevant sind. Zuerst müssen mehrere Schritte durchgeführt werden, damit ein Entscheidungsträger die relevanten Informationen für seine Entscheidungen nutzen kann, beginnend mit der Informationsbedarfsermittlung, die den erforderlichen Informationsbedarf zur Erfüllung eines informationellen

---

<sup>4</sup> vgl. Braun.

<sup>5</sup> vgl. Berger-Vogel.

<sup>6</sup> Grundlagen der Unternehmensplanung 1982, S. 44.

<sup>7</sup> vgl. Fischer et al. 2015, S. 80–81.



Interesses benötigt wird, definiert. Danach werden die benötigten Informationen beschafft und anschließend an die entsprechenden Stellen weitergeleitet oder bei Ihnen gespeichert. Schließlich können die beschafften Informationen für die zu treffenden Entscheidungen eingesetzt werden.<sup>8</sup>

Koordinationsfunktion: Die Koordination bezieht sich auf die absichtsvolle und zielgerichtete Abstimmung bei der Implementierung, Weiterentwicklung und Nutzung adäquater Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme aus sachlicher, personeller und zeitlicher Perspektive. Während das Controlling bei der sachbezogenen Koordination die geeigneten Instrumente und Vorgänge für die Planung und Kontrolle festlegt, versucht das Controlling bei der personenbezogenen Koordination eine hierarchische Abstimmung zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen im Unternehmen sicherzustellen. Aus der zeitbezogenen Sicht legt das Controlling fest, welche Reihenfolge für die Planungs- und Kontrollschritte unter Berücksichtigung von Zeitbedingungen und zeitliche Wirkungskauern anzuwenden ist.<sup>9</sup>

## **2.2 Unternehmenskrise**

Da der Umgang mit Unternehmenskrisen für Controller und Manager eine schwierige Herausforderung darstellt, ist es erforderlich, dass sie über ein Grundverständnis für krisenhafte Unternehmensentwicklungen verfügen, zumal der Handlungsspielraum mit Krisen des Managements umso größer ist, je früher die Krise als solche erkannt wird. Deshalb wird in diesem Kapitel der Begriff „Unternehmenskrise“ definiert und die drei Krisenmerkmale erläutert, nämlich „Krisenart“, „Krisenursache“ und „Krisenstadium“. <sup>10</sup>

### **2.2.1 Definition einer Krise**

Seit etwa einem Jahrhundert ist der Begriff „Unternehmenskrise“ ein zentraler Untersuchungsgegenstand in der betriebswirtschaftlichen Krisenforschung. Zum ersten Mal wurde dieser Begriff in der Wirtschaftskrise zwischen (1929-1933) verwendet, wo die Autoren dieser Epoche wie z.B. Le Coutre, Hasenack, Flegge-Althoff und Issac eine Krise in Anlehnung an die volkswirtschaftliche Krisentheorie als konjunkturelles Phänomen charakterisierten. Im Zeitablauf hat sich die Definition der „Unterneh-

---

<sup>8</sup> vgl. Fischer et al. 2015, S. 87–88.

<sup>9</sup> vgl. Ziegenbein 2012, S. 229–232.

<sup>10</sup> vgl. ZWICK 2021, S. 1.

meniskrise“ zunehmend präzisiert und entwickelt. Heutzutage versteht man unter diesem Begriff ungeplante und ungewollte Prozesse, die eine begrenzte Dauer und Beeinflussbarkeit sowie ein ambivalenter Ausgang haben. Sie können den Fortbestand des gesamten Unternehmens substanziell und nachhaltig gefährden oder sogar unmöglich machen, weil dadurch die Erreichung bestimmter Hauptziele wie bspw. die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit nach § 17 InsO und die Vermeidung der Überschuldung nach § 19 InsO beeinträchtigt wird.<sup>11</sup>

## **2.2.2 Krisenmerkmale**

„Manche Unternehmer sind pleite, sie wissen es nur noch nicht“<sup>12</sup> ist eine Aussage, die als seltsam angesehen wird und die Tatsache zum Ausdruck bringt, dass in diesem Fall die Symptome der Unternehmenskrise noch nicht erkannt worden sind. Vor der Entstehung einer Krise treten i.d.R. mehrere Erscheinungen ein, die nach den drei Merkmalen der Unternehmenskrise erkannt und eingeordnet werden müssen. Im Krisenfall hilft die Kenntnis dieser drei Merkmale, eine zielgerichtete Diagnose der Entwicklung des Unternehmens und die Möglichkeit eine Sanierung durchzuführen.<sup>13</sup>

### **2.2.2.1 Krisenart**

Bei der Krisenart handelt es sich um die prozessuale Ausprägung der spezifischen Zielbedrohung. Sie bietet Unternehmen die Möglichkeit zu erkennen, in welcher Phase des Krisenprozess sich das Unternehmen befindet. Grundsätzlich sind bei den Krisenarten zwischen strategische Krise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise zu unterscheiden. Zusätzlich wurde in der aktuellen Literatur, die Insolvenz als eine weitere Krisenart hinzugezählt.

- **Strategische Krise:** Von einer strategischen Krise ist zu sprechen, wenn Ereignisse eintreten, die mittel- oder langfristige Erfolgspotenziale eines Unternehmens in Gefahr bringen. Diese Ereignisse können unter strategische Krise eingestuft werden, sobald eine existenzielle Bedrohung erkennbar ist und unabhängig davon, ob sie sich bis zu dem Zeitpunkt auf die Erlöse oder Kosten auswirken. Für die Erkennung von strategischen Krisen muss ein Unternehmen erstmal die Erfolgsgründe bzw. die eigenen Stärken im Wettbewerbsvergleich kennen, um festzu-

---

<sup>11</sup> vgl. Quirin 2022, S. 9–11.

<sup>12</sup> ZWICK 2021, S. 3.

<sup>13</sup> vgl. ZWICK 2021, S. 3.

stellen, ob diese durch die bestehenden Risiken beeinträchtigt werden. Darüber hinaus muss das Unternehmen die Erfolgspotenziale wie z.B. Marken, Service, Arbeitsprozesse und Mitarbeiter kontinuierlich weiterentwickeln, um ihre Position im Markt gegenüber der Konkurrenz aufrechterhalten oder ausbauen zu können.<sup>14</sup> Als Anzeichen dafür, dass ein Unternehmen unter einer strategischen Krise leidet, gibt es verschiedene Symptome, die frühzeitig auftreten. Die wichtigsten davon sind der Verlust von Marktanteilen, zunehmende Störungen in den Produktionsprozessen, Anstieg der Zahl von Beschwerden, die abnehmende Umschlaghäufigkeit im Lager und die Verzögerung bei Auslieferungen.<sup>15</sup>

- Erfolgskrise: Oft wird die Erfolgskrise auch als Ertrags- oder Ergebniskrise bezeichnet. Sie liegt dann vor, wenn sich die Ergebnisse eines Unternehmens aufgrund einer konkret bestehenden Bedrohung negativ entwickeln, oder mit anderen Worten, wenn das Unternehmen keine Gewinne erzielen kann. Eine Erfolgskrise folgt i.d.R. einer vergangenen strategischen Krise, bei der nicht genügend oder falsche Maßnahmen eingeleitet wurden. Nachdem das Controlling die Erfolgskrise erkennt, wird nach den Ursachen geforscht, die sie verursacht haben, aber um die Anzeichen der Krise zu verbergen, begehen Unternehmen oft den Fehler, nicht an der Lösung der Ursachen, sondern an den Symptomen zu arbeiten, wodurch die Möglichkeit einer schnellen Reaktion sowie weitere Ressourcen verloren gehen. Zudem führt dieses Verhalten zu einem Teufelskreis, beginnend mit Maßnahmen wie Budgetkürzungen in allen Bereichen, die negative Auswirkungen auf die Qualität in der Produktion verursachen. Infolgedessen und um die Verkaufsmenge zu erhöhen, wird der Vertrieb höhere Rabatte an den Kunden gewährleisten, was zu einem Rückgang des Umsatzes führen wird.<sup>16</sup> Deshalb ist es von hoher Bedeutung, die zugrundeliegenden Ursachen einer Erfolgskrise wie z.B. Preisverfall, Nachfragerückgang oder sinkende Marktanteile schnell zu beheben.<sup>17</sup> Unternehmen, die langfristige Schwierigkeiten bei der Gewinnerzielung haben, geraten in Liquiditätsprobleme, die sie in die Insolvenz treiben.<sup>18</sup>
- Liquiditätskrise: Reagiert ein Unternehmen nicht angemessen auf strategische Krisen und Erfolgskrisen, ist eine Liquiditätskrise die natürliche Folge, denn neben den vollständigen oder teilweisen Verlust von Erfolgsfaktoren, werden meistens

---

<sup>14</sup> vgl. ZWICK 2021, S. 3 ff.

<sup>15</sup> vgl. Seefelder 2012, S. 94.

<sup>16</sup> vgl. ZWICK 2021, S. 6 ff.

<sup>17</sup> vgl. Falkensteg Holding GmbH & Co. KG 2020.

<sup>18</sup> vgl. Seefelder 2012, S. 95.

die Liquiditätsreserven durch die entstandenen Verluste aufgebraucht. Hier entsteht die Liquiditätskrise, die durch akute Zahlungsschwierigkeiten bei den Unternehmen gekennzeichnet ist. Eine Liquiditätskrise ist erkennbar, sobald Unternehmen die gewährten Skonti nicht mehr in Anspruch nehmen kann, Verzögerung bei der Begleichung von Forderungen gegenüber dem Unternehmen hat und im Zeitvergleich steigende Schulden. Darüber hinaus werden Unternehmen gezwungen erforderliche Investitionen zu verschieben bzw. nicht mehr zu tätigen, weil nicht genügend finanzielle Mittel verfügbar sind.<sup>19</sup>

- Insolvenz: Werden zu diesem Zeitpunkt keine Gegenmaßnahmen ergriffen, gelangt man in die Phase des Insolvenzverfahrens, die aufgrund bestehender Insolvenzregelungen auch Spielraum für eine Neuausrichtung lässt.<sup>20</sup> Für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens sieht der Gesetzgeber drei mögliche Insolvenzgründe, nämlich die Zahlungsunfähigkeit gemäß §17 InsO, die drohende Zahlungsunfähigkeit gemäß §18 InsO und die Überschuldung gemäß §19 InsO. Im Jahr 2005 hat der Bundesgerichtshof entschieden, dass eine Zahlungsunfähigkeit vorliegt, sofern der Schuldner seine Zahlungsverpflichtungen nicht innerhalb von maximal drei Wochen zu mindestens 90% erfüllen kann. Ein Insolvenzverfahren wegen Zahlungsunfähigkeit kann sowohl vom Gläubiger als auch vom Schuldner eröffnet werden, wobei der Gläubiger zum Nachweis der Eröffnungsgründe verpflichtet ist. Bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit besteht ein Insolvenzantragsrecht, „wenn die verfügbaren Zahlungsmittel einschließlich aller Kreditlinien und vergleichbaren Werte nicht ausreichen, die fälligen Verbindlichkeiten innerhalb einer angemessenen Frist zu erfüllen.“<sup>21</sup> Nach der Rechtsprechung umfasst die Prognose, einen Zeitraum bis zum Ende des übernächsten Geschäftsjahres.<sup>22</sup> Der dritte Eröffnungsgrund ist die Überschuldung, die dann vorliegt, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Schulden nicht mehr deckt und die Fortführung des Unternehmens in den nächsten zwölf Monaten unwahrscheinlich ist. Bei allen drei Eröffnungsgründen muss der entsprechende Antrag beim zuständigen Amtsgericht innerhalb von drei Wochen nach Erkennung gestellt werden.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> vgl. ZWICK 2021, 7 f; Seefelder 2012, 95 f.

<sup>20</sup> vgl. Klement.

<sup>21</sup> vgl. ZWICK 2021, S. 8 ff.

<sup>22</sup> vgl. Melike Z. 2023.

<sup>23</sup> vgl. Wolters Philipp.

### 2.2.2.2 Krisenursache

Für die Vermeidung bzw. erfolgreiche Bekämpfung von Krisen ist es wichtig, die Faktoren zu kennen, die eine Unternehmenskrise verursacht haben. Hier liefert die Krisenursachenforschung eine theoretische Grundlage zur Ermittlung der Ursachen. Dabei handelt es sich um eine Forschung der Insolvenzursachen, die gewöhnlich in qualitative und quantitative Forschung unterteilt wird. Bei der quantitativen Krisenursachenforschung werden statistisch erfasste Daten insolventer Unternehmen unter Berücksichtigung wichtiger Merkmale wie bspw. Beschäftigtenzahl, Branchenzugehörigkeit, Umsatzgrößenklasse, Rechtsform und Unternehmensalter ausgewertet, um Ursachen von Krisen zu bestimmen.<sup>24</sup> Sie hat das Ziel, aus tatsächlichen Ereignissen Rückschlüsse zu ziehen und Möglichkeiten für die Früherkennung von Unternehmenskrisen zu entwickeln.<sup>25</sup> Die qualitative Krisenursachenforschung liefert wichtige Hinweise auf Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge, indem sie Insolvenzakten, Medienberichte über Krisenunternehmen und Befragungen von Experten auswertet. Zudem unterscheidet sie zwischen endogenen bzw. internen und exogenen bzw. externen Krisenursachen. Im Folgenden werden diese beiden Ursprungsquellen für Krisen näher erläutert.

- Endogene Ursachen: Sie haben ihren Ursprung aus dem internen Einflussbereich des Unternehmens. Endogene Krisenursachen werden in drei Hauptbereichen klassifiziert, nämlich Finanzierungsfehler, Managementfehler und Fehlendes Frühwarnsystem.

Im Finanzierungsbereich sind die mangelhafte Finanzplanung und Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Fremdfinanzierungsmittel wichtige Krisenursachen. Ebenfalls kann eine unzureichende Eigenkapitalausstattung, schlechtes Cash-Management, eine sehr hohe Eigenkapitalbindung oder ein zu hohes Umlaufvermögen zu einer Unternehmenskrise führen.<sup>26</sup>

Unter Managementschwächen versteht man vor allem falsche Managemententscheidungen, die als Krisenverursacher auftreten können, wenn das Management die Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld, die sich auf die Erreichung der operativen oder strategischen Ziele auswirken, nicht bzw. unzureichend berücksichtigt wurden. Manchmal sind Fehler bei der Planung oder Kal-

---

<sup>24</sup> vgl. Appelt 2016, S. 13.

<sup>25</sup> vgl. ZWICK 2021, S. 13.

<sup>26</sup> vgl. Gabath 2010, S. 23.

kulation krisenverursachend, weil sie eine falsche Grundlage für Managemententscheidungen liefern. Diese Fehler sind oft die Folge mangelnder fachlicher Kompetenz oder Qualifikation im Unternehmen.<sup>27</sup>

Der dritte Bereich "Fehlendes Frühwarnsystem" umfasst Unternehmenskrisen, die aus einem defizitären Controlling resultieren, das seine Aufgabe in der Identifizierung, Bewertung und Weiterleitung von Krisensignalen an die entsprechenden Entscheidungsträger nicht erfüllt. Der Zweck der Installation eines Frühwarnsystems besteht darin, Probleme, Konflikte, Risiken oder krisenhafte Situationen bereits bei der Entstehung zu identifizieren, um geeignete Gegenmaßnahmen rechtzeitig ergreifen zu können. Zudem hat das Top-Management zu entscheiden, in welchen Gremien, Zyklen und bei welchen Schwellenwerten gemeldet und Gegenmaßnahmen getroffen werden.<sup>28</sup> Hierfür kann eine "Risk Map" (s. Abb. 1) verwendet werden, die dazu dient Risiken zu priorisieren und sie gemäß ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial zu bewerten.<sup>29</sup>

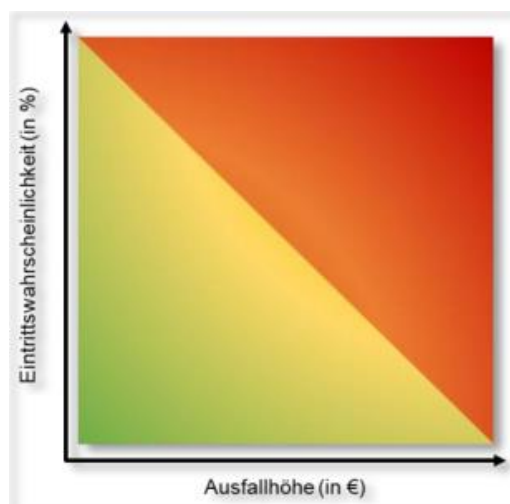


Abbildung 1: Risk Map

Quelle: Internationaler Controller Verein,  
Risikomanagement in der Corona Krise

- Exogene Ursachen: Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie von außerhalb auf das Unternehmen einwirken und nicht im Einflussbereich des Managements liegen. Trotzdem fallen sie unter der Verantwortung des Managements, wenn die Vorhersehbarkeit möglich ist. Exogene Einflussfaktoren können den Bereichen

<sup>27</sup> vgl. Gabath 2010, S. 23–24.

<sup>28</sup> vgl. Gabath 2010, S. 24.

<sup>29</sup> vgl. Losbichler et al. 2020.

„Volkswirtschaft“, „Politik und Gesellschaft“, „Wettbewerbsstruktur“ und „Marktpartner“ zugeordnet werden.

Die am häufigsten genannte Krisenursache im Bereich „Volkswirtschaft“ ist die konjunkturelle Entwicklung, da eine Rezession die Unternehmenssituation maßgeblich negativ beeinflussen kann und somit als krisenauslösend wirken. Weitere volkswirtschaftliche Einflussfaktoren, die eine Krise auslösen können, sind überraschende Änderungen in Zinsen oder Wechselkursen insbesondere dann, wenn das Unternehmen keine finanzielle Absicherung auf den Finanzmärkten vorgenommen hat. Ebenfalls können Unternehmenskrisen entstehen, wenn das Unternehmen keinen ausreichenden Versicherungsschutz im Falle von Naturkatastrophen hat.<sup>30</sup>

Zu den politischen und gesellschaftlichen Einflussfaktoren zählen Veränderung in gesellschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen wie z.B. der Stopp von russischen Gaslieferungen nach Deutschland infolge des Ukrainekriegs oder der Atomausstieg. Die genannten Beispiele haben die Energiepreise hochgeschossen und somit die Kostenseite der Unternehmen drastisch belastet. In der Folge mussten viele kleine und mittelständische Unternehmen Insolvenz anmelden.<sup>31</sup> Weitere Einflussfaktoren im Bereich „Politik und Gesellschaft“ sind bspw. Veränderungen in Tarifverträgen oder die Erhöhung von Steuer- und Sozialabgaben. Ebenfalls können Unternehmen Krisen ausgesetzt sein, die sich aus Änderungen der Marktbedingungen oder Marktstruktur ergeben. Die Änderungen entstehen aus verschiedenen Gründen, darunter der Eintritt oder Austritt von Wettbewerbern, technologische Veränderungen, Unternehmensakquisitionen oder Fusion und die kürzeren Produktlebenszyklen. Bis vor wenigen Jahren hatten einige Unternehmen wie die Deutsche Post oder Telekom eine Monopolstellung, doch die Marktsituation für diese Unternehmen veränderte sich und zwang sie Anpassungen vorzunehmen.<sup>32</sup>

Der letzte Bereich „Marktpartner“ umfasst Faktoren, die die Existenz eines Unternehmens gefährden können und im Zusammenhang mit Partnern auf der Absatz- und Beschaffungsseite stehen. Dazu zählen die Lieferantenabhängigkeit, Rohstoffverknappung oder -verteuerung, Forderungsausfälle, Nachfrageschwankungen und die Marktsättigung.

---

<sup>30</sup> vgl. ZWICK 2021, S. 16.

<sup>31</sup> vgl. Tagesschau 2023.

<sup>32</sup> vgl. Hübert 2017.

### 2.2.2.3 Krisenstadium

Mithilfe des Krisenstadium wird der Grad der Bedrohung wichtiger Unternehmensziele ausgedrückt. Dabei wird zwischen den nicht existenzbedrohenden, den existenzbedrohenden und den existenzvernichtenden Krisensituationen unterschieden. Eine nicht existenzbedrohende Krisensituation liegt vor, wenn eine Bedrohung besteht, jedoch in latenter oder unklarer Form. Häufig ist das zu Beginn einer strategischen Krise der Fall. Mit fortschreitender Eskalation der Krise entwickelt sich eine konkrete Bedrohung, die die Unternehmensexistenz gefährdet. Währenddessen ist die Fortführung des Unternehmens grundsätzlich möglich, solange das Management geeignete Maßnahmen ergreift, die dazu beitragen, das Ausmaß der Gefährdung zu verringern oder seine Ausbreitung zu verhindern. Allerdings ist es im existenzvernichtenden Krisenstadium unmöglich, dass ein Unternehmen mit seiner bestehenden Struktur weiterhin existiert,<sup>33</sup> da meistens eine Überschuldung eingetreten ist oder Zahlungsunfähigkeit vorliegt.<sup>34</sup> Die folgende Abbildung zeigt, welchen Zusammenhang zwischen den Krisenphasen und das Bedrohungspotenzial besteht sowie die Entstehung- und Erkennungsfolge von Unternehmenskrisen.

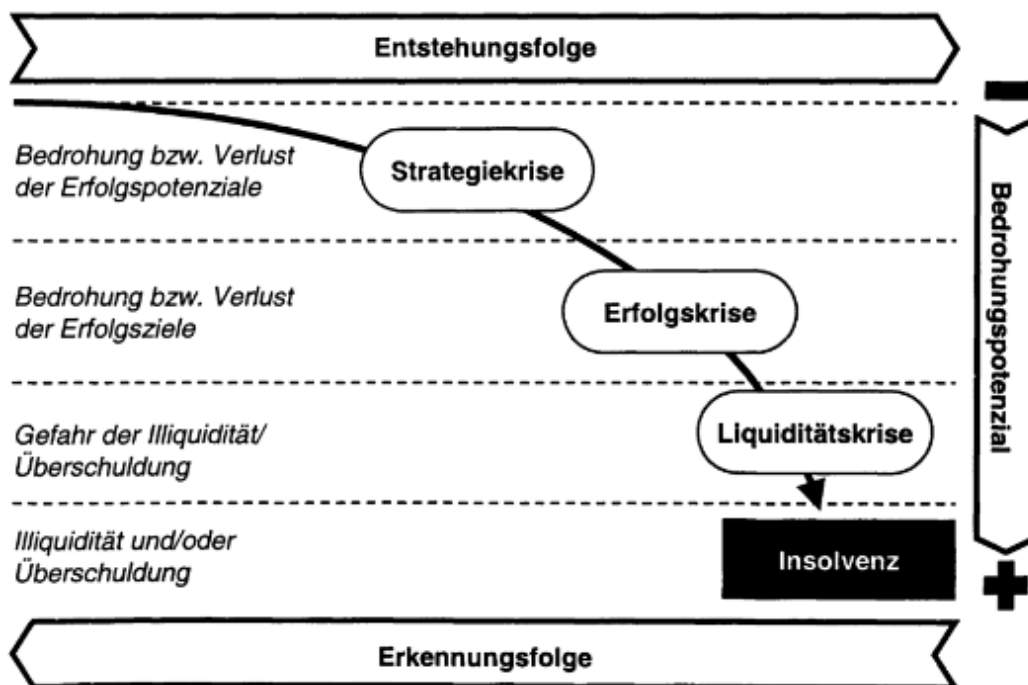


Abbildung 2: Krisenverlaufsmodell

Quelle: Krisenbewältigung in der New Economy 2004, S 17

<sup>33</sup> vgl. Krisenbewältigung in der New Economy 2004, S. 16.

<sup>34</sup> vgl. ZWICK 2021, S. 28.



#### 2.2.2.4 Wichtige Insolvenzursachen

Eine der wichtigsten und bekanntesten Studien, die in der modernen Literatur häufig verwendet wird, ist die vom Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (ZIS) in Kooperation mit der Euler Hermes Kreditversicherung im Jahr 2006 durchgeführte Studie. Die Studie lieferte wichtige Erkenntnisse zu den Ursachen von Unternehmensinsolvenzen. Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass häufiger die Insolvenzursachen aus dem internen Einflussbereich des Unternehmens stammen und die Folge mehrerer Managementfehler sind. Dabei waren 79% der Insolvenzverwalter der Ansicht, dass „fehlendes Controlling“ eine häufige Insolvenzursache. Zum Thema fehlendes Controlling gehören zwei wichtige Faktoren, zum einen glaubten 81% der befragten Insolvenzverwalter, dass ein Verzicht auf die Unternehmensplanung eine wichtige Voraussetzung für die spätere Krise war, zum anderen trafen 78% der Insolvenzverwalter auf Fälle, wo Unternehmen überhaupt keine Kostenrechnung und kein Controlling durchführten. Nach Meinung der Befragten Insolvenzverwalter steht an zweiter Stelle mit 76% die „Finanzierungslücken“, gefolgt von „unzureichenden Debitorenmanagement“ mit 64% und „autoritäre, rigide Führung“ mit 57%.<sup>35</sup> Die weiteren Ursachenfaktoren sowie die Prozentsätze, die über die durchschnittliche Häufigkeit, mit der Insolvenzverwalter diese Faktoren als wichtige Insolvenzursachen betrachten, können aus der unterstehenden Tabelle entnommen werden.



Abbildung 3: Die wichtigsten Insolvenzursachen

Quelle: Zentrum für Insolvenz und Sanierung 2006, S. 20

<sup>35</sup> vgl. Zentrum für Insolvenz und Sanierung 2006, 7 ff.

Ebenfalls haben die Insolvenzverwalter festgestellt, dass es neben der internen Insolvenzrisiken auch zahlreiche externe Faktoren gibt, die zu einer Insolvenz beitragen oder die Sanierung verhindern. Gefragt darauf, erwähnten 82% der Insolvenzverwalter, dass sie in die teilweise extrem schlechte Zahlungsmoral der Kunden einen entscheidenden Grund für die Insolvenz erkennen. Hinzu kommen die bürokratische Anwendung des Arbeits- und Sozialrechts (81 %), die häufige Verhinderung notwendiger Personalumstrukturierungen durch Arbeitsgerichte (73 %) und den ungünstigen Einfluss von Basel II auf die Finanzierungsmöglichkeiten der Unternehmen (60 %).<sup>36</sup>

### **3. Krisenmanagement**

#### **3.1 Frühwarnsysteme zur Krisenvermeidung**

Sicherlich ist es wichtig, dass Unternehmen sowohl interne als auch externe Krisen oder Herausforderungen, die sie konfrontieren, erfolgreich bewältigen können. Als noch wichtiger gilt die Krisenvermeidung durch frühzeitiges Erkennen der Krisenindikatoren. Dadurch wird eine bessere Reaktionsfähigkeit seitens des Unternehmens in einer Krisensituation sichergestellt. Meistens liegt die Entwicklung und Fortführung der Frühwarnsysteme im Verantwortungsbereich des Controllings. Bis vor einigen Jahren war der Einsatz des Frühwarnsystems eine freiwillige Vorsorgemaßnahme bei Unternehmen. Allerdings ist seit dem 01.01.2021 das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) in Kraft getreten, das „die Implementierung eines Systems zur Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements bei haftungsbeschränkten Unternehmen vorsieht.“<sup>37</sup> Das zeigt, dass Frühwarnsysteme nicht nur aus administrativer Sicht notwendig sind, sondern auch aus rechtlicher Sicht.<sup>38</sup>

Bei Frühwarnsystemen handelt es sich um eine spezielle Art von Informationssystemen, die dem Benutzer latente, d.h. verdeckt bereits bestehende Gefährdungen in Form von Reizen, Impulsen oder Informationen mit zeitlichem Vorlauf vor deren Eintritt signalisieren.<sup>39</sup> Die Anwendung von Frühwarnsystemen ermöglicht die frühzeitige Wahrnehmung und Analyse bestimmter Erscheinungen oder Entwicklungen bekannt-

---

<sup>36</sup> vgl. Zentrum für Insolvenz und Sanierung 2006, 7 ff.

<sup>37</sup> RSM Ebner Stolz 2021.

<sup>38</sup> vgl. RSM Ebner Stolz 2021.

<sup>39</sup> vgl. Krystek 1987, 140 ff; Gabler Wirtschaftslexikon 2018, 140 ff.

ter Variablen in den beobachteten Berichten als Indikatoren oder Signale für latente Bedrohungen. Zudem werden verständliche Frühwarninformationen ausgestoßen, die aufgrund der Vorlaufzeit solcher Informationen dem Benutzer die Möglichkeit bieten, präventive Maßnahmen zur Abwehr oder Minderung signalisierter Bedrohungen zu ergreifen. Bei einem Frühwarnsystem sind Menschen, Maschinen oder Mensch/Maschine-Kombination die Elemente, die Daten oder Informationen aufnehmen, verarbeiten und als Frühwarninformationen an den Benutzern bereitstellen. Je nach deren spezifischen Aufgabe im Rahmen des Frühwarnsystems sind zwei Arten von Elementen zu unterscheiden:<sup>40</sup>

- Die Periphere Elemente, oder auch Sensoren oder Rezeptoren genannt, übernehmen die Aufgabe der frühzeitigen Erkennung von Entwicklungen oder Veränderungen in den beobachteten Berichten sowie die Analyse und Bewertung der Daten auf Basis der vorgegebenen Ziele (Sollgrößen/Toleranzgrenzen). Falls die analysierten Daten die vorgegeben Sollgrößen über- oder unterschreiten, werden entsprechende Informationen an die zuständigen Zentral-Elemente weitergeleitet. Die Zusammenfassung der Periphere Elemente führt zur Erzeugung von Subsystemen eigener Art, sogenannte Sensorengruppen oder Sensorenbündel.
- Die zweite Art der Elemente sind die Zentral-Elemente, die nun die empfangenen Informationen aus den Periphere-Elementen überprüfen und verarbeiten, um diese anschließend in verdichteter Form als Frühwarninformation an den Benutzern weiterzuleiten. Aus allen Zentral-Elementen entsteht die Zentrale des Frühwarnsystems, die als zentrale Informationsverarbeitungsstelle fungiert. Jedoch ist es in vielen Fällen sinnvoll, Frühwarninformationen in einer dezentralen Form zu erarbeiten und auswerten zu lassen.

Eine Erklärung des Unterschieds zwischen einigen Begriffen, die zur Beschreibung entsprechender Vorgehensweisen der Krisenprävention gebraucht werden, ist in der unterstehenden Tabelle zu sehen:

---

<sup>40</sup> vgl. Krystek 1987, 140 ff.

Frühwarnung	Früherkennung	Frühaufklärung
Frühzeitige Identifikation von Bedrohungen	Frühzeitige Identifikation von Bedrohungen und Chance	Frühzeitige Identifikation von Bedrohungen und Chancen sowie Gewährleistung von Gegenmaßnahmen

Tabelle 1: Verständnis der Begriffe Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung

Quelle: in Anlehnung an Drücker 2020, S. 33

### 3.2 Merkmale von Frühwarnsystemen

Grundsätzlich lassen sich als Anwender von Frühwarnsystemen zwei Gruppen differenzieren. Zum einen kann ein Frühwarnsystem vom Unternehmen selbst seitens des Managements verwendet werden. Zum anderen gibt es auch die Unternehmensexternen wie Kunden, Lieferanten oder Konkurrenten, die mehr Informationen über die zukünftige Unternehmensentwicklung gewinnen möchten.<sup>41</sup> Ein weiteres Merkmal der Frühwarnsysteme ist die Trägerschaft, wo man zwischen betrieblichen, zwischenbetrieblichen und überbetrieblichen Frühwarnsystemen unterscheiden kann. Bei betrieblichen Frühwarnsystemen übernimmt das Unternehmen selbst die Durchführung aller Frühwarnsystemaufgaben ohne externe Unterstützung. Zwischenbetriebliche Frühwarnsysteme werden hingegen von mehreren miteinander kooperierenden Unternehmen getragen ohne Einbeziehung sonstiger Institutionen. Bei überbetrieblichen Frühwarnsystemen beteiligen sich auch mehrere Unternehmen gleicher oder unterschiedlicher Branchen und erhalten eine Unterstützung von externen Institutionen wie z.B. private oder staatliche Forschungsinstitute.<sup>42</sup> In Bezug auf den Nutzungsbereich erfolgt die Differenzierung in gesamtunternehmens- und bereichsunternehmensbezogene Frühwarnung. Die Anwendung von Gesamtunternehmensbezogene Frühwarnung eignet sich bei Gefährdungen die das Unternehmen als Institution gänzlich betreffen. Dagegen richten sich die bereichsbezogenen Systeme auf Risiken die lediglich bestimmte Kernfunktionen wie z.B. Absatz, Beschaffung, Produktion oder Logistik. Das Merkmal der zeitlichen Bandbreite eines Frühwarnsystems hat eine besondere Bedeutung aufgrund der engen Beziehung zwischen Frühwarnsysteme und Unternehmensplanung. Ähnlich wie bei der Unternehmensplanung, wo das Controlling auf verschiedene Planungsebenen die Unternehmensziele festlegt, erfolgt eine Trennung zwischen strategischen und operativen Frühwarnsystemen. Im

<sup>41</sup> vgl. Dücker 2020, 34 f.

<sup>42</sup> vgl. Krystek 1987, S. 145.

folgenden Abschnitt werden die diese beiden Konzeptrichtungen detaillierter erläutert.<sup>43</sup>

### **3.3 Klassifizierung von Frühwarnsystemen**

#### **3.3.1 operative Frühwarnsysteme**

Operative Frühwarnsysteme umfassen sowohl kennzahlen- sowie hochrechnungsorientierte Frühwarnsysteme (erste Generation) als auch die indikatororientierte Frühwarnsysteme (zweite Generation).

##### **3.3.1.1 Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Frühwarnsysteme**

Als eine der wichtigsten Instrumente des Controllings stellen Kennzahlen relevante betriebswirtschaftliche Tatbestände als quantitative Ausdrücke in verdichteter Form dar. Durch die Zusammenfassung und Einbindung der Kennzahlen, entstehen Kennzahlensysteme, die eine höhere Aussagekraft haben und mögliche Fehlinterpretationen vermeiden. Bei der kennzahlenorientierten Frühwarnung spielt der Zeitvergleich der jeweiligen Zahlenwerte eine wichtige Rolle. Dabei ist das Ziel, positive bzw. negative Entwicklungen einzelner Kennzahlen, die sich im Zeitablauf verändert haben und über oder unter der Schwellenwerte liegen, frühzeitig zu ermitteln. Ebenfalls können Warnsignale ausgelöst werden, wenn durch den Vergleich der Ist-Werte mit den Soll-Werten, die im Rahmen der Planung kalkuliert wurden, große und nicht klar begründete Überschreitung bzw. Unterschreitung entdeckt wurde. Dennoch weist die Anwendung der kennzahlenorientierten Systeme eine Einschränkung auf, weil sie ausschließlich Erkenntnisse zu bereits vergangenen Ereignissen liefern kann. Eine weitere Methode der ersten Generation ist die Planungshochrechnung, auch Forecast genannt, die eine Erweiterung des Soll-Ist-Vergleichs darstellt. Hier erfolgt die Gegenüberstellung von Planwerten (zum Periodenende) und hochgerechneten Ist-Werten, die als eine realistische Schätzung der Entwicklung der jeweiligen Kennzahl bis zum gleichen Periodenende angesehen wird. Nach Ablauf einer Teilperiode (Woche, Monat, Quartal) werden hochgerechnete Ist-Werte durch tatsächliche Ist-Werte der abgelaufenen Teilperiode ergänzt und die Vorausschätzung der nächsten Perioden nach neuestem Erkenntnisstand aktualisiert. Deshalb bietet ein Soll-Wird-Vergleich eine vorausschauende Aufdeckung der aufkommenden Abweichungen, die

---

<sup>43</sup> vgl. Dücker 2020, 35 f.

als Frühwarninformationen zu interpretieren sind. Auf kurzfristiger Sicht ist die Qualität der Warninformationen besser, weshalb in der Literatur meist der Horizont für hochgerechnete Frühwarnsysteme auf 12 Monate gelegt wird.<sup>44</sup>

### **3.3.1.2 indikatororientierte Frühwarnsysteme**

Im Gegensatz zu den anderen operativen Frühwarnsystemen nutzen indikatororientierte Frühwarnsysteme bestimmte Frühwarnindikatoren zur systematischen Suche bzw. Beobachtung von relevanten Erscheinungen oder Entwicklungen, deren Ursprung sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens liegen kann.<sup>45</sup> Eine Besonderheit der Frühwarnindikatoren im Vergleich zu Kennzahlen liegt daran, dass sie nicht nur quantitative Informationen in Form von relativen oder absoluten Zahlen ausdrücken können, sondern auch in qualitative Informationen.<sup>46</sup> Indikatororientierte Frühwarnsysteme werden typischerweise in fünf Stufen aufgebaut und betrieben:

1. Ermittlung von Beobachtungsbereichen: Ausgangspunkt ist die Ermittlung von Bereichen, die möglicherweise Bedrohungen erzeugen können. Die Bereiche können sich im internen oder externen Umfeld des Unternehmens befinden und werden auch als sogenannte Beobachtungsbereiche genannt. Es werden Bereiche ausgewählt, deren Risiken die Erreichung der Unternehmensziele, insbesondere die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens, gefährden kann. Die Ermittlung von Beobachtungsbereichen ist entscheidend, da Bedrohungen in nicht erfassten Beobachtungsbereichen vom Frühwarnsystem nicht berücksichtigt werden. Außerdem handelt es sich hierbei nicht um einen einmaligen Vorrang, da sich Unternehmen angesichts der hohen Dynamik und Diskontinuität immer neu einstellen müssen.<sup>47</sup>
2. Bestimmung von Frühwarnindikatoren je Beobachtungsbereich: Nach Ermittlung von Beobachtungsbereichen folgt die Suche und Auswahl von Frühwarnindikatoren, die in der Lage sind, Veränderungen oder Entwicklungen rechtzeitig und zuverlässig signalisieren zu können. Diese Aufgabe hat eine hohe Bedeutung und gilt als der schwierigste Teil des Aufbaus eines indikatororientierten Frühwarnsys-

---

<sup>44</sup> vgl. Dücker 2020, 36 ff; Krystek 1987, 147 ff.

<sup>45</sup> vgl. Krystek 1987, S. 151.

<sup>46</sup> vgl. Rinauer 2013, 133 f.

<sup>47</sup> vgl. Krystek und Müller 1999, 151 ff.

tems. Bei der Suche und Auswahl der Indikatoren müssen mehrere notwendige Bedingungen überprüft werden, darunter:<sup>48</sup>

- Frühzeitigkeit: Die verwendeten Indikatoren sollen Informationen über bedrohliche Erscheinungen, Veränderungen oder Entwicklungen frühzeitig erkennen, damit der Nutzer des Systems ausreichend Zeit hat, um Gegenmaßnahmen zu ergreifen.
  - Eindeutigkeit: relevante Erscheinungen, Veränderung oder Entwicklungen sollten eindeutig und fehlerfrei identifiziert werden, um Fehlinterpretationen oder Zeitverlusten zu vermeiden.
  - Vollständigkeit: Alle Bedrohungen sollten vollständig erfasst werden.
  - Flexibilität: Der Indikator sollte in der Lage sein, sich an Veränderungen in Ihrem Beobachtungsbereich anzupassen und gleichzeitig die Gültigkeit der Aussage so weit wie möglich beizubehalten.
  - Wirtschaftlichkeit: Die Auswahl und Anwendung von Indikatoren sollte aus ökonomischer Sicht sinnvoll sein und einen Nutzen bieten, der über die eingesetzten Ressourcen bzw. Aufwendungen hinausgeht
3. Festlegung von Sollgrößen und Toleranzgrenzen: In diesem Abschnitt müssen für quantifizierbare Indikatoren, wie z.B. Auftragseingang, Fluktuationsraten oder Lagedauer, Sollwerte festgelegt werden, die dann um Toleranzgrenzen erweitert werden. Der Indikator kann zwar über oder unter dem Sollwert schwanken, ohne dass eine Frühwarnung ausgelöst wird, da er noch im Toleranzbereich steht. Eine Überschreitung oder Unterschreitung des zulässigen Toleranzbereichs führt jedoch zu einer Frühwarnung. In diesem Zusammenhang müssen Sollwerte und Toleranzgrenzen sehr sorgfältig ausgewählt werden. Toleranzgrenzen sollen nicht zu eng definiert werden, da dies zu Vielzahl von Alarmen führt, die möglicherweise keine große Relevanz haben. Werden Toleranzgrenzen hingegen großzügig definiert, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass relevante Entwicklungen nicht bzw. zu spät erkannt werden. In diesem Fall hat das Frühwarnsysteme seine Wirksamkeit verloren.<sup>49</sup>
4. Festlegung von Aufgaben der Zentrale: Anschließend werden die Aufgaben der Zentrale im Sinne von Informationssammel- und verarbeitungsstelle definiert.<sup>50</sup> Zu den Aufgaben der Zentrale gehören die Aufnahme und Überprüfung von Warn-

---

<sup>48</sup> vgl. Krystek und Müller 1999, 152 ff.

<sup>49</sup> vgl. Krystek und Müller 1999, S. 180.

<sup>50</sup> vgl. Krystek und Müller 1999, S. 180.

signalen im Hinblick auf Übermittlungsfehler, die Durchführung einer Plausibilitätsprüfung und Wirkungsanalyse sowie die Auslösung geeigneter Gegenmaßnahmen. Das Hauptziel ist die Weiterleitung von Frühwarninformationen, um eine Planung oder Realisation von Reaktionsstrategien oder -maßnahmen sicherzustellen. Typischerweise legt das Management die spezifische inhaltliche Struktur und Umsetzung der Maßnahmen.<sup>51</sup>

5. Ausgestaltung der Informationskanäle: Schließlich werden die Informationsbeziehungen zwischen den Elementen des Systems, der Unternehmensumwelt, dem Unternehmen und die Benutzer eingerichtet. Die Strukturierung der Informationskanäle ist erforderlich, damit eine schnelle, vollständige und störungsfreie Übertragung der notwendigen Informationen sichergestellt werden kann.<sup>52</sup>

### **3.3.1.3 Beispielhafte Darstellung praxisrelevanter Frühwarnindikatoren**

Im Folgenden erfolgt die Erläuterung einiger praxisrelevant entscheidende Indikatoren.

- **Geschäftsklima:** Aus Basis einstufiger Großbefragung, die das Ifo-Institut monatlich durchführt, werden ca. 9000 Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, des Dienstleistungssektors, des Bauhauptgewerbes, des Großhandels und des Einzelhandels nach Ihrer Erwartung über deren geschäftliche Entwicklung in den nächsten sechs Monaten befragt. Dieser Indikator weist einen Vorlauf von 5-9 Monaten vor der erwarteten konjunkturellen Entwicklung auf. In den Ifo-Konjunkturperspektiven werden die Ergebnisse einzeln veröffentlicht.<sup>53</sup>
- **Auftragseingänge:** Ein weiterer populärer Indikator für die Beobachtung und Analyse der konjunkturellen Entwicklung sind die Auftragseingänge, die den Gesamtwert aller fest akzeptierten Aufträge für die Lieferung selbst hergestellter Erzeugnisse darstellen. In den Bereichen Industrie und Bauhauptgewerbe tätige Unternehmen mit 50 oder mehr Beschäftigten melden diese Statistiken monatlich. Die Ergebnisse werden vom statistischen Bundesamt in Form eines Wertindex und eines Volumenindex veröffentlicht. Darüber hinaus wird für die Industrie ein Auftragsbestand erhoben und veröffentlicht.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> vgl. Krystek und Müller 1999, S. 180; Krystek 1987, S. 155 ff.

<sup>52</sup> vgl. Krystek 1987, S. 158.

<sup>53</sup> vgl. Krystek 1987, 158 f.

<sup>54</sup> vgl. Deutsche Bundesbank; Statistisches Bundesamt.



- Verschuldungsdruck: Dieser Indikator wird im Beobachtungsbereich „Ergebnis und Finanzlage“ verwendet und ergibt sich aus dem reziproken Wert der vertikalen Eigenkapitalquote und den Zinsen für Industrieobligationen (Industrieanleihen) sowie Kontokorrentkrediten. Empirische Erkenntnisse zeigen, dass eine Zunahme des Verschuldungsdrucks i. d. R. mit einem time-lag von einem Jahr zu einer Zunahme der Insolvenzhäufigkeit. Der Verschuldungsdruck ist ein wichtiger Indikator für die Insolvenzgefährdung der eigenen Unternehmung.<sup>55</sup>
- „WPK-Wert“/„Nettoumsatzrenditen“: Diese beiden Kenngrößen beziehen sich auf die Ergebnissituation des Unternehmens. Bei dem „WPK-Wert“ wird das Verhältnis zwischen Wertschöpfung und Personalkosten gemessen. Bei Veränderung der Relation können frühzeitig Aussagen über die Ergebnisentwicklung künftiger Perioden getroffen werden. Die zweite Kenngröße ist die Nettoumsatzrendite, die das prozentuale Verhältnis von Gewinn zu Umsatz innerhalb einer Periode abbildet. Ein Rückgang in der Nettoumsatzrendite führt nach empirischen Erkenntnissen zu einer steigenden Insolvenzhäufigkeit. Somit kann eine signifikante Verschlechterung der Nettoumsatzrendite auf eine akute Bedrohung der Ergebnisziele der Unternehmung hinweisen.<sup>56</sup>
- Weitere Indikatoren mit Frühwarneigenschaften sind: Marktwachstumsraten für jeweilige Produkte, Marktanteile, Altersstruktur, Fluktuationsraten, Krankenstände, Fehlzeiten von Mitarbeitern, Cashflow, kalkulatorisches Ergebnis, Zinsen, Wechselkurse und Inflationsraten.

### 3.3.2 strategische Frühwarnsysteme

Aufgrund der gestiegenen Bedeutung der strategischen Planung werden Frühwarninformationen, die von operativen Frühwarnsystemen abgegeben werden, nicht mehr als ausreichend gesehen. Deshalb erweitern Unternehmen ihre Frühwarnsysteme, um Frühwarninformationen für die strategische Ausrichtung generieren zu können. Die bisher entwickelten Konzepte der strategischen Frühwarnung (strategische Frühaufklärung) basieren auf dem Konzept der schwachen Signale von Ansoff und die Erkenntnisse der Diffusionstheorie. Im Zentrum des Ansoff'schen Ansatzes steht die Annahme, dass strategische Diskontinuitäten im technologischen, ökonomischen, sozialen und politischen Bereich nicht zufällig auftreten, sondern durch sog. „Schwa-

---

<sup>55</sup> vgl. Krystek 1987, S. 163 f.

<sup>56</sup> vgl. Krystek 1987, S. 163.

che Signale“ angekündigt werden, weil sie von Menschen gemacht und von deren Interessen gelenkt werden. Unter Schwachen Signalen („Weak Signals“) versteht man schlecht definierte und unscharf strukturierte Informationen, die auf Trendveränderungen oder -brüchen hindeuten.<sup>57</sup> Schwache Signale können sich Z.B. manifestieren durch:<sup>58</sup>

- Plötzliche Häufung von Ereignissen, die gleichartig sind und eine strategische Relevanz für das Unternehmen haben
- Verbreitung von bisher unbekanntem Meinungen oder Ideen z.B. in den Medien
- Verbreitung von Meinungen und Stellungnahmen wichtiger Organisationen, Verbände oder Schlüsselpersonen aus unterschiedlichen Bereichen des öffentlichen Lebens
- Tendenzen bei der Rechtsprechung und Anzeichen oder Anzeichen für inländischen oder ausländischen rechtliche Änderungen bzw. Neugestaltung der Gesetzgebung.

Schwache Signale haben eine hohe Vorlaufzeit, die normalerweise deutlich länger ist als bei Frühwarnindikatoren. Das ermöglicht dem Unternehmen bereits in einem frühen Stadium Handlungsalternativen vorzubereiten, noch bevor klare Anzeichen einer Bedrohung erkennbar werden.<sup>59</sup>

Bei der Diffusionstheorie wird untersucht, wie sich neue Ideen, Ansichten und Verhaltensweisen ausbreiten. Der Diffusionstheorie liegt der Hypothese zugrunde, dass die Verbreitung neuer Erkenntnisse eine ausreichende hohe Ansteckungswirkung hat, was zu einer Übertragung der neuen Erkenntnisse von einer stetig wachsenden Zahl von Personen oder Institutionen führt. Die strategische Frühwarnung erfordert Kenntnis über die Ausbreitungswege neuer Ereignisse. Zwischen der Diffusionstheorie und dem Konzept der schwachen Signale besteht eine enge Beziehung. Somit ergibt sich die theoretische Grundlage der strategischen Frühwarnung aus dem Zusammenspiel der beiden Ansätze.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> vgl. Dücker 2020, 38 ff.

<sup>58</sup> vgl. Krystek 1987, S. 166.

<sup>59</sup> vgl. Dücker 2020, 38 f.

<sup>60</sup> vgl. Krystek 1987, 167 f.

Im Allgemeinen ist die strategische Frühwarnung im Vergleich zur vorgestellten operativen Frühwarnung weniger formalisiert. In der Literatur gibt es mehrere Prozessmodelle zur Strukturierung der strategischen Frühwarnsysteme, von denen das Battelle-Konzept und das Konzept strategischer Frühwarnung nach Hammer aus dem Jahr 1998 am weitesten verbreitet sind.

### **3.3.2.1 strategische Frühwarnsysteme nach dem Battle-Konzept**

Das Battelle-Institut definierte strategische Frühwarnsysteme als ein gesamtunternehmensbezogenes Informationssystem, das auf Basis dynamischer Umweltanalysen strukturiert ist. Es werden „Veränderungen im Umsystem der Unternehmung bereits zum Zeitpunkt des inhaltlich noch unstrukturierten Entstehens solcher Entwicklungen erfasst, deren Ursachen und Zusammenhänge erforscht, ihre Entwicklung langfristig prognostiziert, gravierende Abweichungen signalisiert und alternative Reaktionsstrategien auf diese Abweichungen ermittelt und beurteilt“.<sup>61</sup> Nach dem Battelle-Konzept sind strategischen Frühwarnsysteme in fünf Stufen bzw. Teilfunktionen aufgebaut.<sup>62</sup>

1. Signalorientierte Umweltanalyse: Zunächst erfolgt die Ortung der schwachen Signale in den strategisch relevanten Beobachtungsberichte und anschließend die Ursachen diagnostiziert, immer verbunden mit Vorhersagen über die Auswirkungen der signalisierten Veränderungen. Auf Basis der Prognoseergebnisse werden schließlich entsprechende Szenarien erstellt.
2. Vergleich zwischen Prämissen der strategischen Planung und den signalspezifischen Szenarioergebnissen: Auf dieser Stufe werden, die aus den signalspezifischen Szenarien ableitbaren Aussagen mit den Prämissen der strategischen Planung verglichen. Wenn die Abweichung zwischen Szenarioergebnissen und strategischer Planungsprämissen groß ist, dann besteht die Notwendigkeit, strategisch relevanter Alternativen zur Erreichung der Unternehmensziele im Sinne einer Korrektur bestehender strategischer Planungen neu zu definieren.
3. Beurteilung der Abweichungsermittlung: Bevor die Suche nach Handlungsalternativen startet, ist es erforderlich, die Relevanz der empfangenen schwachen Signale zu ermitteln und auf dieser Grundlage die Dringlichkeit zur For-

---

<sup>61</sup> vgl. Krystek 1987, S. 168.

<sup>62</sup> vgl. Hauff 2010, 44 ff.

mulierung strategischer Handlungsmöglichkeiten zu bewerten. Wenn sich keine hinreichende Relevanz für die Unternehmensentwicklung zeigt, dann wird der Prozess der strategischen Früherkennung an dieser Stelle gestoppt und erneut mit der Suche nach schwachen Signalen begonnen.

4. Suche nach strategischen Handlungsmöglichkeiten: Nach der Auswahl unternehmensrelevanter Diskontinuitäten, werden strategische Handlungsalternativen mithilfe bekannter Planungstechniken entwickelt, um bevorstehende Veränderungen zu bewältigen.
5. Beurteilung und Entscheidung über strategische Handlungsmöglichkeiten: Im letzten Schritt erfolgt die Bewertung der gewählten Handlungsalternativen hinsichtlich der Wirksamkeit.

### **3.3.2.2 strategische Früherkennung nach Hammer**

Das Konzept nach Hammer zur strategischen Früherkennung unterscheidet sich nicht wesentlich von dem Battelle-Konzept, weist jedoch eine präzisere Darstellung auf. Der Prozess der strategischen Früherkennung unterteilt sich in folgenden Phasen:<sup>63</sup>

1. Beobachtung der definierten frühaufklärungsrelevanten Unternehmungs- und Umweltbereiche sowie Erfassung schwacher Signale: Im ersten Schritt werden schwache Signale durch gerichtete und ungerichtete Beobachtung und Überwachung (Scanning and Monitoring) von bestimmten Bereichen des Unternehmens und dessen Umfeld identifiziert. Anschließend erfolgt die Dokumentation der Ergebnisse, welche auch deren Kategorisierung und erste Relevanzprüfung beinhaltet.
2. Analyse der schwachen Signale inklusive ihrer potenziellen Auswirkungen: In dieser Phase werden mathematisch-statistische Methoden eingesetzt, um die Verteilung und Verhaltensmuster von schwachen Signalen zu bestimmen. Für eine fundierte Prognose werden zudem die Ursachen der ermittelten Muster analysiert. Anschließend werden mögliche Auswirkungen von Ereignissen vorhergesagt, indem Szenarien erstellt und mit strategischen Planungsprämissen verglichen werden.
3. Relevanzbeurteilung von Frühaufklärungssignalen: Anders als die in der ersten Phase durchgeführte Relevanzprüfung, die eher einen subjektiven Charak-

---

<sup>63</sup> vgl. Hauff 2010, 45 ff.

ter hat, erfolgt nun eine objektive und nachvollziehbare Bewertung der Relevanz durch eine Diskontinuitätsbefragung, bei der Experten bezüglich der zu beurteilenden Fragestellung befragt werden. Dadurch werden die möglichen Auswirkungen potenzieller Veränderungen und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten bestimmt sowie die Dringlichkeit der notwendigen Reaktionsstrategien eingeschätzt.

4. Formulierung von Reaktionsstrategien: Wenn in der vorherigen Phase eine hohe Dringlichkeit eingeschätzt wurde, dann erfolgt die Entwicklung, Bewertung und Auswahl möglicher Reaktionsstrategien.
5. Implementierung und Kontrolle: Sie wird als schwierigste Phase im gesamten Prozess beschreiben, da nun die gewählten Strategien in konkreten Handlungen umzusetzen sind, indem operative Pläne erstellt, die Durchführung organisiert und später kontrolliert werden.

## **3.2 Vier-Phasen-Modell für das Krisenmanagement**

Nachdem in den vergangenen Jahren viele Herausforderungen und Krisen im wirtschaftlichen Umfeld aller Unternehmen weltweit aufgetreten sind, beginnend mit der Coronakrise, auf die weitere Krisen unterschiedlicher Art und Größen folgten, konnten krisenerfahrenen Manager und Controller die Krisen mit den bislang bekannten Mitteln nicht verstehen und managen. Der internationale Controller Verein ICV versuchte Muster zu erarbeiten, die einem klassischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen bei der Krisenbewältigung helfen können. Zuerst erfolgte die Unterscheidung der möglichen Phasen des Krisenmanagements und dann die Charakterisierung dieser Phasen sowie die Rolle des Controllers in der jeweiligen Krisenphase. Diese Muster sollen Stabilität schaffen und ein Anker- und Orientierungspunkt sein.<sup>64</sup>

### **3.2.1 Überlebensphase**

In der ersten Phase einer Krise liegt der Fokus stets auf die Sicherung des Überlebens des Unternehmens. Am Anfang, wo die Krise noch relativ neu ist, erleben die meisten Unternehmen ein „Business as usual“. Das bedeutet, dass die Unternehmen noch Umsätze generieren, die einigermaßen mit den Vorjahren oder der Planung übereinstimmen. Allerdings wird die Krise an den Rückgängen bei den Auftragsein-

---

<sup>64</sup> vgl. Prof. Dr. Heimo Losbichler et al. 2020, 1 ff.

gängen deutlich. In dieser Phase spielt der Controller eine entscheidende Rolle. Seine Aufgaben umfassen:<sup>65</sup>

- Gewährleistung der Liquiditätstransparenz und regelmäßige Erstellung von Prognosen für die kommenden Tage, Wochen und Monate
- Sicherstellung der Datenqualität wie z.B. die Plausibilisierung des Auftrags-  
eingangs. Während der ersten Monate nach Beginn der Coronakrise habe die  
Bestellsysteme der Automobilindustrie noch intensiv Teile von Zulieferern be-  
stellen, obwohl die Produktion bei fast allen Herstellern gestoppt wurde.
- Aufspürung von liquiditäts- und planungsgefährdende Umsatzrisiken sowie  
den Aufbau eines geeigneten Reporting für die Krisenorganisation
- Entwicklung von Szenarien und darauf basierend die Erarbeitung von Aktions-  
plänen oder Projekten

### **3.2.2 Stabilisierungsphase**

Die zweite Phase zielt auf die Stabilisierung des Unternehmens ab und ist zunächst dadurch gekennzeichnet, dass die Krise zum „Alltag“ geworden oder werden wird. Bei vielen Unternehmen ist zu beobachten, dass sich neue Gegebenheiten ergeben, die bisher nicht selbstverständlich waren, aber aufgrund der Krisensituation schnell akzeptiert und als „normal“ angesehen werden. Während der Coronakrise war das Remote-Work für Unternehmen eine neue Situation. In der im Mai 2020 veröffentlichte vierteljährlichen Ausgabe der Ideenwerkstatt des internationalen Controller Vereins wird das Beispiel einer renommierten IOT-Beratung eines deutschen Großkonzern erwähnt. In den ersten Monaten der Coronakrise betreute das Unternehmen ca. 95% der laufenden Kundenprojekte remote, ohne dabei nennenswerte Umsatzeinbußen zu verzeichnen. Es handelt sich also um eine neue Situation, die der Markt bzw. die Marktteilnehmer noch vor wenigen Monaten nicht akzeptiert oder sich vorgestellt hätten. Allerdings wird die zweite Phase für viele Unternehmen bitter sein und im Einzelfall Ihre Existenz gefährden. Umsätze und Auftragseingänge werden drastisch zurückgehen und in vielen Branchen zu Rückgängen von bis zu 50% oder mehr im Vergleich zu den Zahlen der „normalen“ Monate führen. Gleichzeitig können Kostensparmaßnahmen aus verschiedenen Gründen, darunter das Vorhandensein fixer Kostenpositionen, die Bindung des Unternehmens an langfristigen Lieferverträgen,

---

<sup>65</sup> vgl. Prof. Dr. Heimo Losbichler et al. 2020, 2 ff.

die Schwierigkeiten bei Entlassungen und viele weitere Gründe den Kosten nicht schnell um den gleichen Umfang senken. Somit können die niedrigeren Umsätze bei fast gleichbleibenden Kosten zwangsläufig zur schlechteren Rentabilität führen. Darüber hinaus bleibt die Bedeutung der Liquidität auch in Stabilisierungsphase hoch. Daher muss das Management sowohl die Liquidität als auch die Rentabilität berücksichtigen und Krisenprojektteams einrichten, die sich genau darauf konzentrieren. Die Verwaltung geplanter Investitionen wird eine zentrale Frage sein. Es ist wichtig, dass Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen in Phase 1 und 2 sorgfältig geprüft werden, da es eventuell möglich sein kann, die Verträge auszusetzen oder neu zu verhandeln. In Phase 3 müssen Investitionen in Rationalisierung gründlich untersucht werden.<sup>66</sup>

Die Rolle des Controllers in der Stabilisierungsphase verändert sich nicht viel im Vergleich zu der Überlebensphase. Neben der Sicherstellung von Liquiditätstransparenz und Prognosen sowie die Entwicklung von Szenarien und darauf basierende Aktionspläne, müssen Effizienzsteigerungsprogramme gestartet und Rentabilitätsorientiertes Portfoliomanagement bzgl. Produkten, Investitionen oder Standorten aufgebaut und umgesetzt werden.<sup>67</sup>

### **3.2.3 Neuausrichtung des Geschäftsmodell**

Die dritte Phase des Krisenkonzepts konzentriert sich auf mittelfristige Planung mit einem Zeitrahmen von bis zu drei Jahren. Dabei werden auch idealerweise Forecasts und Foresight-Szenarien forciert. Zuerst wird die zukünftige Gestaltung des Geschäftsmodell und der Wertschöpfungsketten intensiv diskutiert, da durch eine Krise die arbeitsteilige internationale Aufstellung und globale Arbeitsteilung sich vermutlich ein wenig, aber nicht grundsätzlich ändern kann. Bereits am Anfang der Coronakrise und später noch stärker wurde deutlich, wie wichtig die stabile Lieferfähigkeit ist. Deshalb haben sich viele deutsche Unternehmen überlegt, den Großteil der Wertschöpfung nach Deutschland zu importieren (Insourcing), obwohl es in den meisten Fällen unwirtschaftlich und illusorisch ist. Allerdings kann dieser Schritt als notwendig erachtet werden, um sich ein prägnantes Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb während der Krise zu schaffen und dadurch einen zusätzlichen Erfolgsfaktor zu bilden. Eine weitere erforderliche strategische Adjustierung ist die Anpassung vieler

---

<sup>66</sup> vgl. Prof. Dr. Heimo Losbichler et al. 2020, 3 ff.

<sup>67</sup> vgl. Prof. Dr. Heimo Losbichler et al. 2020, S. 5.

existierenden Mehrjahresumsatzpläne, da sie aufgrund der krisenbedingten Veränderungen nicht mehr erreichbar sind. Die bereits verabschiedeten Realisierungsstrategien sowie die geplanten Ressourcenaufstellung sind den neuen Realitäten anzupassen. Besonders dann, wenn die Erholung während der Krise verzögert wird (oft als langgezogener U-Verlauf genannt) ist dies unabdinglich und entscheidend. Bei der Änderung von Geschäftsmodellen muss darauf geachtet werden, dass die Strukturen so flexibel wie möglich sind, da die Volatilität in vielen Branchen wohl kaum abnehmen wird. Unternehmen müssen in der Lage sein, schnelles Wachstum und plötzliche Nachfrageeinbrüche zu bewältigen. An dieser Anforderung können klassische Optimierungsmodelle scheitern.

In der dritten Phase befassen sich Controller intensiv mit der Bewertung neuer oder angepasster Geschäftsmodelle und der neu erstellten oder angepassten Wertschöpfungsketten. Allerdings sollen neben der "klassischen" Kriterien Liquidität, Rentabilität und Wachstumspotenzial auch das Resilienzvermögen der Organisation bzw. der Lieferkette sowie das Risikoprofil in das Bewertungsmodell einfließen. Darüber hinaus müssen die in den Phasen 1 und 2 vereinbarten Maßnahmen durch den Controller weiterhin eng kontrolliert werden. Insgesamt sollte der Controller an der Gestaltung der strategischen Steuerung im Unternehmen arbeiten, was in Form einer geeigneten Balanced-Scorecard oder ein anderes geeignetes System zur Performance-Measurement und -Management abgebildet werden kann. Insbesondere neue digitale Vorgänge sollten vom Controller kontrolliert werden.<sup>68</sup>

### **3.2.4 Neustart**

Basierend auf den Überlegungen der Phase drei beginnt die letzte Phase, die sich mit der Umsetzung der erarbeiteten neuen bzw. angepassten Strategien, Geschäftsmodellen sowie Wertschöpfungsketten. Es wird versucht, das Maximum aus der neuen Situation herauszuholen. Bei einer geänderten strategischen und organisatorischen Aufstellung kann auch bei geringeren Umsätzen im Vergleich zur Vorkrisenzeit wieder profitabel agiert werden. Letztendlich hängt der Erfolg der vierten Phase davon ab, wie schnell neue Lösungen entwickelt und umgesetzt werden. Dies kann auch zu einer Pionierrolle im „neuen Markt“ führen, die häufig mit einer profitablen Marktpositionierung des eigenen Unternehmens verbunden ist. Dabei ist eine

---

<sup>68</sup> vgl. Prof. Dr. Heimo Losbichler et al. 2020, 5 ff.



abwartende Position und die bewusste oder durch Zögern verursachte Positionierung als „Late Follower“ zu vermeiden. Dadurch kann das Unternehmen Gewinne, Umsätze oder Marktanteile verlieren und seine eigene Wettbewerbsposition gefährden. Da sich viel ändern wird, erfordert das phasenrelevante Change Management, das bereits in Phase 3 ansetzen sollte, erneut eine enge Kommunikation mit allen Stakeholdern. Die Krise wird dazu führen, dass sich neue – auch digitale – Arbeits- und Organisationsformen schneller etablieren als erwartet, und Sicherheit wird eine noch wichtigere Prämisse für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sein. Zusätzlich zu den bereits in Phase drei erwähnten Aspekten sollten die Controller ständig neue Organisationen mit Stresstests herausfordern und Sicherheitsbelange testen. Insgesamt muss das Controlling auch ihre eigenen Instrumente, Aufgaben und Organisationsstruktur anpassen und möglicherweise neu organisieren. In Summe muss das Controlling innerhalb des eigenen Aufgabenbereichs flexibler und agiler werden durch die Entwicklung Flexiblere Planungs- und Forecastingsysteme sowie gleichzeitiges Reporting unter Verwendung aller neuen digitalen und technologischen Möglichkeiten.<sup>69</sup>

### **3.3 Instrumente der Krisenbewältigung**

#### **3.3.1 Liquiditätssteuerung**

Insbesondere in schlechten wirtschaftlichen Zeiten und Krisen liegt die Priorität des Controllings darin, die zur Aufrechterhaltung der Unternehmensaktivitäten notwendige Liquidität sicherzustellen. Als Liquidität bezeichnet man die Fähigkeit eines Unternehmens seine laufenden Zahlungsverpflichtungen jederzeit erfüllen zu können. Die Liquiditätssteuerung umfasst sämtliche Aktivitäten oder Maßnahmen, um die ständige Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten und kann in kurzfristige sowie mittel- und langfristige Steuerung unterteilt werden.<sup>70</sup>

- **Kurzfristige Liquiditätssteuerung:** Die Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit erfordert eine kurzfristige Planung der künftigen Ein- und Auszahlungen. Dies kann auf täglicher, wöchentlicher oder höchstens monatlicher Basis geschehen. Der Liquiditätsstatus und die Liquiditätsprognose werden zu diesem Zweck häufig als Instrumente eingesetzt.

---

<sup>69</sup> vgl. Prof. Dr. Heimo Losbichler et al. 2020, 6 ff.

<sup>70</sup> vgl. Klein 2009, 72 ff.

Der Liquiditätsstatus gibt einen Überblick über die aktuelle Zahlungsfähigkeit und die fälligen Zahlungsverpflichtungen. Er erfasst die aktuelle Zahlungsfähigkeit unter Berücksichtigung von Zahlungsmitteln, nicht ausgenutzten Kreditlinien sowie erwarteten Einzahlungen im Verhältnis zu fälligen Zahlungsverpflichtungen und weiteren geplanten Auszahlungen. Ebenfalls besteht für den kurzfristigen Bereich die Möglichkeit, Zahlungen zu verschieben oder bereits vereinbarte Kredit eventuell früher in Anspruch zu nehmen. In der Realität entsteht bei der Berücksichtigung verschiedener Währungen oder Standorte eines Unternehmens eine größere Komplexität. Dann können unternehmensinterne Ausgleichsmaßnahmen wie z.B. Cash Pooling, Hedging etc. eingesetzt werden. Solche Pläne können i. d. R. nur für einen kurzen Zeitraum, meist nur wenige Tage, ausreichend genau und mit vertretbarem Aufwand durchgeführt werden. Daher ist es wichtig, die kurzfristige Steuerung mit der mittel- und langfristigen Steuerung einzubinden.<sup>71</sup>

- Mittel- und langfristige Liquiditätssteuerung: Der grundsätzliche Zusammenhang zwischen Finanzmittelbeschaffung und Finanzmittelherkunft (Kapitalbedarfsplanung) wird in die mittel- und langfristige Liquiditätssteuerung einbezogen. Es ist üblich, Monate, Quartale oder Jahre als Planungshorizonte zu verwenden. In einem integrierten Ansatz wird der Kapitalfluss aus der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Bilanz abgeleitet. Daraus ergibt sich eine Reihe von Ansatzpunkten für die Liquiditätssteuerung. Die Planungen werden als gleitende, rollende oder revolvingende Planung gestaltet. Wenn eine revolvingende Planung verwendet wird, dann wird nach Ablauf jeder Planungsperiode eine weitere Zukunftsperiode hinzugefügt und die bereits geplante Periode aktualisiert.<sup>72</sup>
- Steuerung nach Mittelflüssen/-beständen: Um die Liquidität zu steuern, gibt es neben der zeitlichen Differenzierung auch die Unterscheidung nach der Betrachtung der Mittelflüsse oder -bestände. Die Zahlungsfähigkeit kann durch die Dimensionierung der Zahlungsmittelbestände sowie die Erhöhung und Verringerung dieser von außen beeinflusst werden. In diesem Fall können kurzfristig Finanzierungsoptionen innerhalb der bestehenden Kreditlinien oder kurzfristige Geldanlagen als Anpassungsmaßnahmen genutzt werden.<sup>73</sup>

Mittel- bis langfristig kann hier durch die Gestaltung der Kapitalstruktur beeinflusst werden. Eigen- oder Fremdkapital kann z. B. durch die Ausgabe neuer Aktien

---

<sup>71</sup> vgl. Klein 2009, 74 f.

<sup>72</sup> vgl. Klein 2009, S. 75.

<sup>73</sup> vgl. Klein 2009, 75 ff.

oder die Gewinnung neuer (Mit-)Eigentümer, durch Unternehmensanleihen oder durch Bankkredite bereitgestellt werden. Jedoch sind diese Möglichkeiten in Krisenzeiten eingeschränkt. Derzeit ist es schwierig, Eigenkapital an der Börse zu beschaffen und auch die Kreditkonditionen und -vergabe sind stark von einer Prüfung der Bonität abhängig. Aus der unterstehenden Abbildung können die Formen der Liquiditätsgestaltung entnommen werden.

	<b>Liquiditätsflüsse</b>	<b>Liquiditätsbestände</b>
<b>kurzfristig</b>	<b>Transaktionsbezogene Planung von Ein- und Auszahlungen</b>	<b>Kurzfristige Finanzierung</b>
<b>mittel- und langfristig</b>	<b>Liquiditätsplanung aus Kapitalflussrechnung, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanz</b>	<b>Gestaltung der Kapitalstruktur</b>

Abbildung 4: Formen der Liquiditätsgestaltung

Quelle: Klein 2009, S. 76

Integrierte Liquiditätssteuerung und Gestaltungsmöglichkeiten anhand der Beispiel GmbH:

Ausgangspunkt ist, wie bei jeder Unternehmensplanung, die Gewinn- und Verlustrechnung bzw. eine Kosten- und Erlösrechnung. Grundsätzlich führen fast alle klassischen Methoden der Gewinnsteigerung auch zu einer höheren Liquiditätszuflüssen, mit Ausnahme der bilanzpolitischen oder kalkulatorischen Maßnahmen wie z.B. Abschreibungen oder Umbewertungen. Sofern möglich, wird die Liquidität durch Erhöhung der Einnahmen oder Reduzierung der Kosten verbessert. Daher werden alle Maßnahmen zur Umsatzsteigerung, was in Zeiten einer Krise schwierig und somit weniger relevant ist, sowie Kostensenkungen als mögliche Ansatzpunkte betrachtet.<sup>74</sup>

In einer Unternehmenskrise werden zunächst Programme zur Senkung der Kosten eingeführt, da diese im Vordergrund steht. Um die Liquidität zu schonen und Zeitverzögerungen zwischen Absatzrückgang und Vorleistungszufluss so gering wie möglich zu halten, muss der Materialeinsatz und die damit verbundenen Fremdleistungen schnell angepasst werden. Zudem sind die Personalkosten im möglichen Rahmen anzupassen, beispielsweise durch Reduzierung von Fremdarbeitern, Nutzung von Arbeitszeitflexibilisierung, Kurzarbeit oder im Extremfall Entlassungen. Die Senkung

<sup>74</sup> vgl. Klein 2009, 76 ff; Dillerup, 76 ff.

der fixen Kosten wird jedoch schwierig sein, da sie per Definition kurzfristig nicht angepasst werden können.

- Ansatzpunkt Gewinn- und Verlustrechnung: In der Gewinn- und Verlustrechnung ist der erste große Ansatzpunkt zur Liquiditätsplanung. Diese steht typischerweise im Fokus des Controllings und kann neben der in Abb. 5 gezeigten Variante auch in zahlreichen anderen Formen wie z.B. der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung erstellt werden. Somit können dann insbesondere aus der Teilkostenrechnung weitere wesentlich differenziertere Ansatzpunkte nach Produkten, Kunden, Vertriebswegen usw. abgeleitet werden.<sup>75</sup>

Hier erzielt die Beispiel GmbH einen Gewinn, sodass die nicht zahlungsrelevanten Aufwendungen auch mit abgedeckt werden. Somit entsteht ein Liquiditätszufluss aus dem operativen Geschäft.

<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>			<b>Beispiel GmbH</b>
<b>(in Mio. EUR)</b>			
<b>Nettoumsatz</b>	+	240	100 %
<b>Materialeinsatz und Fremdleistungen</b>	-	100	42 %
<b>Andere Herstellungskosten</b>	-	50	21 %
<b>Bruttoergebnis</b>	=	90	38 %
<b>Gemeinkosten</b>	-	24	10 %
<b>Abschreibungen</b>	-	20	8 %
<b>Operatives Ergebnis (Earnings before Interest and Tax, EBIT)</b>	=	46	19 %
<b>(Fremdkapital-)Zinsen (Interest)</b>	-	6	3 %
<b>Gewinn/Verlust vor Steuern (Earnings before Tax, EBT)</b>	=	40	17 %
<b>Steuer (Tax)</b>	35 % -	14	6 %
<b>Gewinn/Verlust nach Steuern (Earnings after Tax, EAT)</b>	=	26	11 %

Abbildung 5: Gewinn- und Verlustrechnung der Beispiel GmbH

Quelle: Klein 2009, S. 77

- Ansatzpunkt Bilanz: Der zweite Ansatzpunkt ist die Beschäftigung mit den Bilanzkonten. Während die Aktivseite der Bilanz im Betätigungsfeld des Controllers liegt, ist die Passivseite der Bilanz i. d. R. eine Angelegenheit der Buchhalter bzw. Treasurer. Da jedoch ein integrativer Ansatz erforderlich ist, ist diese Unterteilung nicht wesentlich für die Liquiditätssteuerung. Die Liquidität bewegt sich innerhalb der Bilanzpositionen und zeigt an, wo die Zahlungsmittel gebunden sind. Grundsätzlich reduziert eine Verringerung des eingesetzten Kapitals bzw. der Bilanz-

<sup>75</sup> vgl. Klein 2009, 77 f.

summe die gebundene Liquidität und ist daher für das Liquiditätsmanagement unerlässlich.<sup>76</sup> In der Abbildung 6 auf der nächsten Seite wird die Bilanz der Beispiel GmbH zum Bilanzstichtag gezeigt.

Bilanz (in Mio. EUR), Bilanzstichtag		Beispiel GmbH	
AKTIVA	420	420	PASSIVA
Goodwill	40		
Grundstücke + Gebäude	20	124	Grundkapital + Gewinnrücklage
Maschinen	40	26	Gewinn/Verlust lfd. Jahr
Betriebs- und Geschäftsausstattung	20		Stille Reserven/Lasten
<b>Anlagevermögen</b>	<b>120</b>	<b>150</b>	<b>Eigenkapital</b>
			Langfristige
Vorräte	190	50	Finanzverbindlichkeiten
- davon Rohmaterial	40	25	Langfristige Rückstellungen
- davon unfertige Erzeugnisse	60	75	<b>Langfristiges Fremdkapital</b>
- davon fertige Erzeugnisse	90		
		180	Kurzfristige Verbindlichkeiten
Forderungen	80		davon aus Lieferungen u.
Zahlungsmittel	30	120	Leistungen
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>300</b>	10	davon Anzahlungen
		50	davon Finanzverbindlichkeiten
		15	Kurzfristige Rückstellungen
		5	davon Steuerrückstellungen
		10	davon andere Rückstellungen
		<b>195</b>	<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>
			<b>Fremdkapital</b>

Abbildung 6: Bilanz der Beispiel GmbH

Quelle: Klein 2009, S. 78

Die Bilanz der Beispiel GmbH weist einen Zahlungsmittelbestand von 10% der Bilanzsumme auf. Neben dem relativ hohen Bestand an Liquidität, gibt es Gestaltungsmöglichkeiten zur Sicherung der Liquidität in den Bilanzrelationen bzw. Relationen aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung. Hierfür werden Liquiditätskennzahlen gebildet, die in der Abbildung 7 mit den Berechnungsformeln und den Werten der Beispiel GmbH dargestellt sind.

<sup>76</sup> vgl. Klein 2009, S. 77; Dillerup, S. 77.

Der Liquiditätsgrad ist ein wichtiger Indikator für bestandsorientierte Liquiditätsanalysen. Es werden Zahlungsverpflichtungen und Vermögenspositionen in der Bilanz einander gegenübergestellt. Von der Liquiditätsstufe 1 bis zur Liquiditätsstufe 3 nimmt die Zeit ab, die benötigt wird, bis die enthaltenen Vermögenswerte zu Geld werden. Zur Vermeidung von Liquiditätsproblemen sollen Unternehmen in der Lage sein, die kurzfristigen Verbindlichkeiten mit den liquiden Mitteln oder den kurzfristig liquidierbaren Vermögenswerten decken zu können.

<b>Liquiditätskennzahlen Beispiel GmbH</b>			
<b>Liquidität 1. Grades</b>	cash ratio	16,7 %	= Zahlungsmittel / Kurzfristige Verbindlichkeiten
<b>Liquidität 2. Grades</b>	quick ratio/acid test ratio	61,1 %	= (Umlaufvermögen - Vorräte) / Kurzfristige Verbindlichkeiten
<b>Liquidität 3. Grades</b>	current ratio	166,7 %	= Kurzfristiges Umlaufvermögen / Kurzfristige Verbindlichkeiten
<b>Netto-Umlaufvermögen</b>	net working capital	155 Mio. EUR	= (Umlaufvermögen - Anzahlungen - Verbindlichkeiten aus Lieferungen)
<b>Durchschnittliche Debitorenlaufzeit</b>	average collection period	120 Tage	= Forderungen aus Lieferungen und Leistungen × 360 / Nettoumsatz
<b>Durchschnittliche Kreditorenlaufzeit</b>	average payment period	432 Tage	= Verbindlichkeiten aus Lieferungen u. Leistungen × 360 / (Materialein- satz + Fremdleistungen)
<b>Durchschnittlicher Vorratumschlag</b>	inventory turnover	285 Tage	= Vorräte × 360 / Nettoumsatz
<b>Liquiditätskreislauf</b>	cash to cash cycle	-27 Tage	= Vorratumschlag + Debitorenlauf- zeit - Kreditorenlaufzeit
<b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b>	debt to cash ratio	3,8	= Netto-Finanzschulden / Cashflow
<b>Zinsdeckungsquote</b>	interest coverage ratio	7,7	= EBIT / Zinsaufwand

Abbildung 7: Liquiditätskennzahlen der Beispiel GmbH

Quelle: Klein 2009, S. 79

Die Liquiditätsgrade der Beispiel GmbH liegen unter den Werten, die die meisten Unternehmen anstreben. Im Normalfall liegt der Zielwert für die Liquidität 1. Grades bei ca. 20 % und für die Liquidität 2. und 3. Grades Werte von 100% bzw. 200%. Allerdings gilt die Aussagefähigkeit der Liquiditätsgrade als begrenzt, da sie auf Vergangenheitsdaten basieren und stichtagsbezogen sind sowie die Liquiditätspotenziale wie ungenutzte Kreditlinien nicht berücksichtigen.<sup>77</sup>

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt zur Verringerung des eingesetzten Kapitals und damit der erforderlichen Liquidität ist das Netto-Umlaufvermögen. Dabei wird vom Umlaufvermögen das zinslos zur Verfügung stehende Abzugskapital abgezogen. Zu den nicht zinswirksamen Verbindlichkeiten gehören z.B. die Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistungen, Anzahlungen und einige Rückstellungspositionen. Durch die Bildung des Netto-Umlaufvermögens wird versucht, eine Verbindung zwischen Forderungen und Verbindlichkeiten herzustellen. Teilweise können Unternehmen sogar Liquidität schöpfen, indem sie ein negatives Netto-Umlaufvermögen realisieren.

Bei der Beispiel GmbH liegt das Netto-Umlaufvermögen bei 155 Mio. €, was bedeutet, dass effektiv weniger Liquidität als das Umlaufvermögen gebunden ist. Das liegt daran, dass die Laufzeiten von Kreditoren und Debitoren ungleich sind. Die Kunden der Beispiel GmbH zahlen Ihre Rechnungen im Durchschnitt nach 120 Tagen. Gleichzeitig bekommen die Lieferanten im Beispiel erst nach 432 Tagen Ihre Rechnungen von der Beispiel GmbH bezahlt und somit finanzieren die Lieferanten einen erheblichen Teil des Netto-Umlaufvermögens. Wenn der Vorratumschlag von 285 Tagen noch mitberücksichtigt wird, dann ergibt sich ein negativer Liquiditätskreislauf von 27 Tagen. Allerdings sind die Debitoren- und Kreditorentage in der Realität wesentlich geringer als bei der Beispiel GmbH, doch trotzdem gibt es viele Unternehmen mit negativem Net Working Capital, wie z.B. im Einzelhandel, wo die Kunden i.d.R. sofort bezahlen, während die Lieferanten lange Zahlungsziele ohne Skonto akzeptieren müssen. Wenn die Umschlaghäufigkeit des Umlaufvermögens hoch ist,

---

<sup>77</sup> vgl. Klein 2009, S. 79; Dillerup, S. 79.

kann sich ein erheblicher Liquiditätseffekt ergeben. Zur Gestaltung des Netto-Umlaufvermögens gibt es verschieden Ansätze, darunter:<sup>78</sup>

- Vorratsmanagement: Die Bestandsführung, -planung und der Lagerumschlag sind wichtige Gestaltungsfaktoren, da hohe Bestände Liquidität binden. Deshalb ist es notwendig, die Bestände nicht nur aus logistischen Gesichtspunkten, sondern auch in Bezug auf die Bestandswerte zu verringern. Gleiches gilt für die Planung der Bestände, um einen hohen Lagerumschlag zu erzielen, insbesondere für wertvolle Materialien.
- Forderungsmanagement: Durch schnelles Einsammeln der Forderungen kann die Liquidität geschont werden. Das kann durch schnelle Rechnungsstellung, Kredit- und Mahnweisen sowie Beschwerdemanagement gefördert werden. Um schnell eine Einigung über die Korrektheit der Rechnungen zu erzielen, sind klare Lieferkonditionen der Ausgangspunkt. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Möglichkeiten für das Forderungsmanagement, darunter konsequente Mahnungen, Bonitätsprüfungen der Kunden und eine schnelle Bearbeitung von Beschwerden oder Reklamationen mit zahlungsaufschiebender Wirkung.

---

<sup>78</sup> vgl. Klein 2009, 78 ff.



- Ansatzpunkt Cashflow: Während die Rechnungslegungsvorschriften sowie bilanzpolitische Maßnahmen einen Einfluss auf die Werte in der Bilanz haben, bleibt der Kapitalfluss bzw. Cashflow davon weitgehend unberührt. Es zeigt die über einen bestimmten Zeitraum geschaffene oder verbrauchte Liquidität und kann durch eine direkte Gegenüberstellung aller betrieblichen Einzahlungen und Auszahlungen ermittelt werden. Alternativ kann die Liquiditätsgenerierung indirekt berechnet werden, indem der Jahresüberschuss um nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge korrigiert wird. Die indirekte Methode, auch Praktikerdefinition genannt, geht von nicht liquiditätswirksamen Positionen aus. In der Abbildung 8 wird die indirekte Methode für die Beispiel GmbH dargestellt.<sup>79</sup>

Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)		Beispiel GmbH	
Gewinn/Verlust nach Steuern (Earnings after Tax, EAT)	(Earnings after Tax, EAT)	=	26
Fremdkapitalzinsen (Interest)		+ 6	
Abschreibungen (Depreciation)		+ 20	
Zunahme der Rückstellungen (Provisions)		+ 2	
Abnahme der Rückstellungen (Provisions)		- 0	
Umbewertungen (Amortization)		+/- 0	
<b>Operativer Cashflow (Brutto-Cashflow)</b>		=	<b>54</b>
Netto-Zunahme der Vorräte		- 2	
Netto-Zunahme der Forderungen		- 2	
Netto-Zunahme der Verbindlichkeiten aus L&L		+ 0	
Netto-Abnahme der Vorräte		+ 0	
Netto-Abnahme der Forderungen		+ 0	
Netto-Abnahme der Verbindlichkeiten aus L&L		- 2	
<b>Veränderung des Netto-Umlaufvermögens (Working Capital)</b>		=	<b>-6</b>
Investitionen in Sachanlagen		- 9	
Investitionen in Firmenwerte & immaterielle Vermögenswerte		- 0	
Erlöse aus Deinvestitionen		+ 1	
<b>Veränderung des Anlagevermögens (Capital Expenditures, CAPEX)</b>		=	<b>-8</b>
<b>Investiver Cashflow</b>		=	<b>-14</b>
<b>Freier Cashflow (Netto-Cashflow)</b>		=	<b>40</b>
Zufluss an Finanzmitteln aus Finanzierungsaktivitäten		+ 0	
Abfluss von Finanzmitteln aus Finanzierungsaktivitäten		- 0	
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten</b>		=	<b>0</b>
<b>Veränderung der Zahlungsmittel</b>		=	<b>40</b>

Abbildung 8: Kapitalflussrechnung der Beispiel GmbH

Quelle: Klein 2009, S. 81

<sup>79</sup> vgl. Klein 2009, 80 ff.

Der indirekte Cashflow setzt sich zusammen aus verschiedenen Elementen und Stufen zusammen:<sup>80</sup>

- Cashflow aus dem Ergebnis der Periode: Hierbei handelt es sich um das Geld, das das Unternehmen aus seiner operativen Geschäftstätigkeit erwirtschaften konnte. Dafür wird der Gewinn oder Verlust nach Steuern um generell nicht cash-relevante Positionen wie Abschreibungen oder Rückstellungen bereinigt.
- Cashflow aus Veränderungen des Netto-Umlaufvermögens: Dieser ist der Cashflow, der sich aus Veränderungen des Net-Working-Capital ergibt. Zur Berechnung des Net-Working-Capitals wird das Umlaufvermögen um die liquiden Mitteln und die kurzfristigen Verbindlichkeiten reduziert. Oft wird der Abzug von liquiden Mitteln bei der Berechnung des Nettoumlaufvermögens vergessen, was als Fehler gilt, da liquide Mitteln kurzfristig nicht zur Umsatzsteigerung beitragen. Wenn die Forderungen oder Vorräte steigen, wird Geld gebunden, das an anderer Stelle nicht verfügbar ist. Forderungen, also der Verkauf von Waren auf Rechnung, müssen im davor finanziert werden. Wenn sich die Lagerbestände erhöhen, wird dieses Geld auch gebunden und kann nicht mehr für andere Zwecke verwendet werden. Daher hilft es dem Cashflow, diese Positionen niedrig zu halten oder abzubauen. Das Gegenteil gilt für Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Da die Rechnung erst später bezahlt werden muss, ist das für ein Unternehmen vorteilhaft. Jedoch gibt es hier eine Ausnahme, wenn der Lieferant ein Skonto gewährt, wäre die Nutzung des Skontos vorteilhafter als eine Verlängerung des Zahlungsziels.
- Cashflow aus Investitionstätigkeiten: Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit zeigt, in welchem Umfang ein Unternehmen Investitionen getätigt hat oder zu tätigen beabsichtigt und wie hoch die Mittelzuflüsse sind, die aus dem Verkauf von Anlagevermögen (Desinvestition) resultieren. Oft wird dieser auch als Cashflow aus Veränderungen des Anlagevermögens bezeichnet.
- Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten: Dieser Teil der Kapitalflussrechnung umfasst alle Aktivitäten, die die Höhe und Struktur des Kapitals verändern. Dazu zählen insbesondere die Kreditaufnahmen und -tilgungen sowie Einzahlungen und Auszahlungen an die Eigentümer.

Hier erzielt die Beispiel GmbH einen Liquiditätszufluss aus der operativen Geschäftstätigkeit i. H. v. 54 Mio. €. Im Vergleich zu der Vorperiode ist das Umlauf-

---

<sup>80</sup> vgl. Erichsen und Klempien 2023.

vermögen um 6 Mio. € gesunken, wodurch Liquidität gebunden wurde. Außerdem wurden Investitionen in Höhe von 8 Millionen Euro durchgeführt. Insgesamt können Eigen- und Fremdkapitalgeber einen Betrag von 40 Mio. € als Free Cashflow nutzen, ohne dass dies die Geschäftstätigkeit des Unternehmens beeinträchtigt. Die Investitionstätigkeit wird als zusätzlicher Ansatz zur Gestaltung der Liquidität betrachtet. Investitionen können insbesondere in Krisenzeiten gestoppt werden, um Liquidität nicht abfließen zu lassen. Die letzte Möglichkeit zur Liquiditätsgestaltung ist die Finanzierungstätigkeit. Die Beispiel GmbH nutzt diese Methode nicht und kann daher Ihren Zahlungsmittelbestand im Betrachtungszeitraum um 40 Mio. € erhöhen.

### **3.3.2 Predictive Planning and Forecasting**

In der Praxis wird der Begriff "Predictive Planning and Forecasting" häufig verwendet, um den Einsatz von statistischen Methoden, prädiktiven Algorithmen und Machine Learning in einer Werttreibermodell-gestützten Unternehmensplanung zu beschreiben. Die Unterstützung durch „Predictive Planning and Forecasting“ gewinnt insbesondere in Bezug auf die Reduzierung der mit der Zukunft verbundenen Unsicherheit und die daraus resultierenden hohen Anforderungen an eine moderne Unternehmensplanung rasant an Bedeutung.<sup>81</sup>

Im Gegensatz zu Hochrechnungen, die bisher manuell auf Basis von unzureichenden Erkenntnissen der klassischen deskriptiven Analysen durchgeführt wurden, haben Predictive Analytics und Machine Learning es ermöglicht, zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen, wodurch die Qualität der darauf aufsetzenden Hochrechnungen erheblich gesteigert wird. Das liegt daran, dass Predictive Analytics durch die Verwendung von Datenbanktechnologien wie In-Memory auf eine größere Anzahl unterschiedlicher interner und vor allem externer Datenquellen mit hohen Volumina zugreifen kann. In einem ersten Schritt ermöglicht dies die Identifizierung umfangreicherer nicht-linearer Abhängigkeiten oder Korrelationen zwischen Variablen mittels statistischer Methoden. Auf diese Weise identifiziert und bewertet Machine Learning in einem weiteren Schritt zunehmend präziser die wichtigsten Ursachen und Wirkungszusammenhänge der früheren Entwicklungen, die es in Planungsmodelle zu überführen gilt. Eine korrekte Berücksichtigung der wichtigsten Treiber, die den Erfolg eines Un-

---

<sup>81</sup> vgl. Quirin 2022, S. 83.

ternehmens beeinflussen, bei der Durchführung der Unternehmensplanung, ermöglicht es den Planenden, sich stärker auf diese Einflussgrößen zu konzentrieren. Dies reduziert den gesamten Prozess der Unternehmensplanung auf die zweckmäßigsten Stellschrauben, die tatsächlich den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen. Ebenfalls werden dadurch die Planungsprozesse signifikant vereinfacht und die Effizienz erhöht.<sup>82</sup>

Somit können durch die Verwendung von prädiktiven Datenmodellen, die von dem System erstellt werden, automatisch wesentlich präzisere, aussagekräftigere und zuverlässigere Hochrechnungen der zukünftigen Entwicklungen sowie Vorschlagswerte für die Budgetierung und das Forecasting erstellt werden, die nur noch von den Controllern validiert werden müssen. Im Rahmen der Unternehmensplanung werden besonders Forecastingprozesse vom Veränderungspotenzial prädiktiver Analysen und Machine Learning erfasst, da hierbei typischerweise reine Hochrechnungen im Fokus stehen und diese ein hohes Potenzial zur Automatisierung aufweisen. So lässt sich die Erstellung von Forecast vollständig und ohne, dass eine Beteiligung des Controllers benötigt wird, erfolgen. Schnell und innerhalb kurzer Zeit erstellbare Prognosen halten die Unternehmensplanung, deren Planungsebenen miteinander verknüpft sein sollen, stets auf dem neuesten Stand, da Trends und sich ändernde Entwicklungen auf Basis aktueller Datenbestände frühzeitig vorhergesagt werden können. Dadurch wird eine Realtime-Reaktionsfähigkeit sowie eine bessere Anpassungsfähigkeit des Unternehmens, was in einer Krisenzeit von hoher Bedeutung ist, ermöglicht. Zudem können veränderte Signale aus dem Unternehmensumwelt schneller berücksichtigt werden.<sup>83</sup> In Bezug auf die Liquiditätssteuerung können die Tools von predictive Analytics und Machine Learning eingesetzt werden, die durch die Analyse von Plan-Ist-Abweichungen der vergangenen Perioden neue Muster oder Trends in diesen historischen Daten erkennen, um passende Zahlen für die Entwicklung der verschiedenen Positionen in der Bilanz, GuV oder Kapitalflussrechnung zu ermitteln. Wenn bspw. die Unternehmen festgestellt haben, dass die Forderungsreichweite nach Ausbruch der Coronakrise länger wurde und deshalb jetzt die zukünftige Entwicklung der Forderungsbestände ermitteln wollen, dann würde die Predictive Analytics und machine learning nicht nur die Daten der Forderungsreichweite in den vergangenen Perioden analysieren, anpassen und auf die alten geplanten

---

<sup>82</sup> vgl. Quirin 2022, 83 f.

<sup>83</sup> vgl. Quirin 2022, S. 84.

Umsätze übertragen, sondern auch die Umsätze der neuen GuV-Forecast berücksichtigen, da sich ihre Höhe nach der Krise ebenfalls verändert hat und somit den Forderungsbestand beeinflussen kann. Falls die resultierende Entwicklung im Forecast nicht akzeptabel oder unangemessen ist, muss das Unternehmen versuchen, die Forderungsreichweite durch Gegenmaßnahmen wie Skonto oder Mahnungen zu reduzieren.

Insgesamt lässt sich durch die teilweise oder vollständige Automatisierung der Planungs- und Forecastprozesse die Qualität und Genauigkeit der Gesamtplanung verbessern und die Subjektivität der Unternehmensplanung sowie den Zeit- und Ressourcenaufwand deutlich reduzieren. Solche mit Predictive Analytics und Machine Learning möglichen Veränderungen erfüllen eine der wichtigsten und grundlegendsten Anforderungen für eine effiziente und effektive Unternehmensplanung, nämlich die schnelle Bereitstellung fundierter und aktueller Informationen durch häufigere und beschleunigte Aktualisierungen der Planung und insbesondere der Forecast. Automatisierte Forecastingprozesse in Kombination mit einer integrierten Unternehmensplanung können den notwendigen Wandel von „Year-End-Forecast“ zum „Rolling Forecast“ ermöglichen. Grundlegende Treiber werden kontinuierlich oder bei Bedarf auch ad hoc in einem festgelegten und vorausschauenden Zeitrahmen aktualisiert, was der bisherigen Inflexibilität der Planung entgegenwirkt. Im Hinblick auf Budgets birgt diese Änderung des Forecasts großes Optimierungspotenzial. Dadurch werden fundierte Vorschlagswerte basierend auf den neuesten Erkenntnissen automatisch in regelmäßigen kurzfristigen Abständen erstellt. Diese Vorschlagswerte können entweder direkt in die Planung aufgenommen oder zum Abgleich mit menschlicher Planung verwendet werden. Insbesondere letzteres kombiniert die gesicherte Prognosequalität von Algorithmen mit menschlichem Urteilsvermögen, um subjektive Verzerrungen im Plan zu identifizieren und Transparenz in Bezug auf die Prognosegenauigkeit und Vertrauen in die Ergebnisse zu schaffen.<sup>84</sup>

Obwohl das erwartete Potenzial durch die Verwendung hochentwickelter Fortschreibungslogiken auf der Grundlage prädiktiver Analysen und Machine Learning groß sein mag, liegt trotzdem das Problem vor, dass die Aussagen über die zukünftige Entwicklung nur auf Vergangenheitsdaten und den daraus abgeleiteten Zusammenhängen basieren. Selbst bei einer perfekten Datenbasis, die die richtigen Daten in

---

<sup>84</sup> vgl. Quirin 2022, 83 ff.

der richtigen Qualität, Granularität und ausreichend historischer Reichweite vorhält, gibt es viele Einflüsse, die daraus nicht abgeleitet werden können. Das liegt daran, dass prädiktive Modell spezifisch je Anwendungsfall entwickelt werden und selbstlernende Algorithmen nur dann qualitativ hochwertige Prognosen erstellen können, wenn Zusammenhänge und Strukturen über einen bestimmten Zeitraum konstant bleiben, sodass maschinelles Lernen ermöglicht wird. Deshalb ist es unbedingt erforderlich, die Anwendbarkeit bestehender Planmodelle in Bezug auf das Modellverhalten und die Prognosequalität kontinuierlich neu zu bewerten und abhängig von den Ergebnissen zu überarbeiten. Dieses Problem tritt insbesondere bei exogenen Krisen wie die Coronakrise auf, die innerhalb von wenigen Wochen die globale Wirtschaft stark verändert hat. Damit wurde deutlich gezeigt, dass die Zukunft nicht immer eine Fortschreibung der Vergangenheit ist.<sup>85</sup> An dieser Stelle muss das Unternehmen sich schnell über die Möglichkeiten der Bewältigung der eingetreten Erfolgskrise überlegen.<sup>86</sup>

Wenn es darum geht, eine Erfolgskrise zu bewältigen und eine Liquiditätskrise zu verhindern, ist ein kurzfristiges und fundiertes Forecasting von größter Bedeutung. Wie bereits erwähnt, leisten predictive Analytics und Machine Learning, die an die entsprechenden neuen Rahmenbedingungen angepasst sind, i. d. R. verlässliche Prognosen und setzen wichtige Steuerungsimpulse, die schnelle Reaktionen auf veränderte Situationen möglich machen und dabei helfen können, eine Krise erfolgreich zu steuern. In Krisenzeiten, die hochdynamisch und unvorhersehbar sind, erfordert der erfolgreiche Einsatz dieser Instrumente eine realistische Einschätzung durch menschliche Planer und kein blindes Vertrauen in automatisierte Forecasts, da die Ereignisse, die nicht aus der Vergangenheit erlernt wurden, eine große Herausforderung darstellen, um valide Prognosen zu machen. Dadurch können prädiktive Algorithmen in Krisensituationen nur in bestimmten Bereichen zuverlässige Aussagen liefern. Allerdings bleibt die Tatsache, dass der Mensch die letztendliche Entscheidung und Bewertung trifft, unbestritten. Selbst wenn sie weniger genau sind, unterstützen und entlasten automatisierte Vorhersagen menschliche Planer und geben ihnen die Kapazitäten, die sie benötigen, um mit disruptiven Veränderungen umzugehen. Ein gutes Beispiel für Prognosen, die Predictive Analytics und Machine Learning mit guter Qualität liefern, sind kurzfristige Prognose bezüglich des Zah-

---

<sup>85</sup> vgl. Dipl.-Kfm. Kappes und Kleh.

<sup>86</sup> vgl. Quirin 2022, 86 ff.

lungsverhalten von Kunden, die bei der Optimierung der eigenen Liquidität und der Vermeidung von Zahlungsausfällen berücksichtigt werden sollen.<sup>87</sup>

### **3.3.3 Risikoadjustierte Unternehmensplanung – Predictive Analytics gestützte Simulation und Szenarien**

Die Verwendung von Machine Learning und Predictive Analytics bringt die Unternehmensplanung zweifellos auf eine neue Ebene und erfüllt zahlreiche Anforderungen an eine moderne Unternehmensplanung, darunter eine Erhöhung der Automatisierung, ein schnellerer, aktuellerer und fundierterer operativer Planungs- und Forecastingprozess sowie eine Reduzierung des Detailgrades und somit eine stärkere Fokussierung. Jedoch reicht all das nicht aus, um eine effektive und effiziente Krisenprävention, -früherkennung und -bewältigung zu gewährleisten, wie im vorherigen Abschnitt ausführlich dargelegt wurde. Das Hauptproblem besteht darin, die Zukunft nur eindimensional zu betrachten. Deshalb ist aufgrund der mit exogenen Krisen verbundenen Veränderungsdynamik und der extremen Unsicherheit notwendig, verschiedene Szenarien zu analysieren, die alternative Zukunftspläne darstellen und im besten Fall mit Risikoeinschätzungen, Eintrittswahrscheinlichkeiten und Maßnahmen angereichert sind. Die Einbeziehung von Simulationen zur Szenario-Modellierung ermöglicht eine risikoadjustierte Unternehmensplanung, bei der eine planerische Berücksichtigung der hohen Dynamik und extremen Unsicherheit gewährleistet wird. In der Regel ist die Modellierung von Szenarien jedoch ein sehr zweitaufwändiger Prozess, was mit der modernen Unternehmensplanung, die auf der Prämisse der Schnelligkeit basiert, nicht vereinbar ist. Hier scheint der Einsatz von Predictive Analytics und Machine Learning echte Vorteile zu haben. Es ist möglich, die Szenario-Modellierung zu automatisieren und somit die eindimensionale Prognosefunktionalität sinnvoll zu erweitern, indem eine treiberbasierte Planungslogik verwendet wird.<sup>88</sup>

Der Ausgangspunkt der Simulationsmodelle ist ein Basis-Szenario, auch Base Case genannt, das normalerweise eine bestehende Planung oder noch besser ein Forecast ist. Ein Forecast kann als Basisszenario automatisiert, objektiv und höchstaktuell erstellt werden, indem komplexe prädiktive Algorithmen in Simulationen verwendet werden. Dadurch werden zeitintensive Abstimmungen vermieden und die Szenario-Modellierung wird erheblich effizienter. Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt,

---

<sup>87</sup> vgl. Quirin 2022, 87 f.

<sup>88</sup> vgl. Quirin 2022, 88 f.

ermöglicht KI-gestütztes Predictive Analytics nicht nur die Identifizierung von Werttreibern, sondern auch die Bewertung der individuellen Einflussstärke auf Plangrößen. Die damit identifizierbaren Risiken und Chancen sowohl operativer als auch strategischer Art stellen Abweichungen von einem geplanten Zielwert dar, die als Streuung um einen simulierten Erwartungswert modelliert werden können. Gerade durch innovative Big-Data-Technologien wie In-Memory-Computing ist es möglich, diese Modellierung mit sehr aufwendigen stochastischen Berechnungsverfahren durchzuführen. Die Monte-Carlo-Simulation ist eine der bekanntesten Methoden. Ausgehend von vorab ermittelten und festgelegten Eintrittswahrscheinlichkeiten der jeweiligen Risiken wird über eine beträchtliche Anzahl gleichartiger Zufallsexperimente analytisch eine entsprechend hohe Anzahl an möglichen Szenarien simuliert. Dies geschieht mithilfe der Wahrscheinlichkeitstheorie. Die Simulationssoftware kann die Auswirkungen auf steuerungsrelevante Kennzahlen wie Umsatz und Ergebnis ableiten, indem sie Risiken mit dem Treibermodell mathematisch verknüpfen und Abhängigkeiten zu exogenen Risikofaktoren definieren. Ebenfalls kann durch die Integration von Maßnahmen in Form von Business Cases, die für den entsprechenden Zeitraum mit den finanziellen und operativen Auswirkungen auf die entsprechenden Treiber vorliegen, werden neben den Werttreibern auch zusätzliche zentrale Eingangsgrößen berücksichtigt, die durch flexibles Hinzuschalten in die Szenario-Modellierung miteinfließen. Die Aggregation der modellierten Einzelrisiken mit jeweils unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten bildet das Gesamtrisikoportfolio und damit die Wahrscheinlichkeitsverteilung. Dank leistungsfähiger Technologie und einer vollständig integrierten werttreibermodell-geschützte Unternehmensplanung ist es möglich, zusätzlich zu dem Basis-Szenario effizient und schnell alternative Szenarien zu generieren, die sowohl die Kurz-, Mittel- als auch Langfrist abdecken, wodurch zeitaufwändige und ressourcenintensive Neuplanung nicht mehr benötigt wird. Daraus resultierend werden Worst- und Best-Case-Szenarien durch eine offensichtliche Verbesserung Ihrer Genauigkeit profitieren. Wenn das Unternehmen im Rahmen der integrierten Finanzplanung die kurzfristigen Planungen der GuV, der Bilanz und des Cashflows durch automatische Szenarien stützen, dann ermöglichen sie sich im Falle von akuten Erfolgs- oder Liquiditätskrisen die schnelle Generierung von hochaktuell fundierten Szenarien, die durch eingehende Analysen verlässliche Steuerungsmöglichkeiten aufzeigen, was die effektive und effiziente Bewältigung der Krisensituation unterstützt. Im Bereich der langfristigen strategischen und mittelfristi-



gen operativen Planung kann die Verwendung automatischer Szenarien-Modellierung bereits präventiv wirken und somit einen erheblichen Wertbeitrag leisten. Eine strategische Krise, die sich in einem frühen Stadium befindet, oder eine schwerwiegende Erfolgskrise kann frühzeitig vorhergesagt werden, da durch die schnelle Generierung einer Vielzahl an Szenarien genügend Zeit zur Vermeidung oder Abmilderung von Krisen geschaffen wird. Jedoch ist dabei zu beachten, dass aufgrund verschiedener Abhängigkeiten Einbußen in der Genauigkeit von Szenarien hingenommen werden müssen, je länger der projizierte Zeitraum ist.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> vgl. Quirin 2022, 89 ff.

## 4. Fazit

Das Ziel dieser Bachelorarbeit war es, herauszufinden wie Controller dazu beitragen können, die Unternehmenskrisen frühzeitig zu erkennen und zu bewältigen, da das Controlling als entscheidungsunterstützende Funktion im Unternehmen immer auf krisenhafte und existenzbedrohende Situationen frühzeitig hinweisen und zuverlässige Vorhersagen liefern muss.

Dabei wurde aus den vergangenen Krisen ersichtlich, dass eine angemessene Krisenvorbereitung im Vorfeld die Identifizierung von Bedrohungen bzw. latenten Unternehmenskrisen, denen das Unternehmen später ausgesetzt sein könnte, fördert und somit die Reaktionsgeschwindigkeit erhöht. Dies wiederum heißt, dass präventive Maßnahmen zur Abwehr oder Minderung signalisierter Bedrohungen schon zu einem deutlich früheren Zeitpunkt ergriffen werden können als es unter den normalen Umständen der Fall gewesen wäre. Es ist wichtig diesen Aspekt zu betonen, da eine frühzeitige Identifizierung die potenzielle Schadenshöhe reduziert und die Situation des Unternehmens schnellstmöglich wieder stabilisiert. Eine angemessene Vorbereitung erfolgt durch die Etablierung von operativen und strategischen Frühwarnsystemen. Die operativen Frühwarnsysteme umfassen sowohl kennzahlen-/hochrechnungsorientierte Frühwarnsysteme als auch die indikatororientierten Frühwarnsysteme, wobei sich die Frühwarninformationen von beiden auf die inhaltlichen Schwerpunkte und zeitliche Reichweite der operativen Planungen fokussieren. Strategische Frühwarnsysteme hingegen versuchen durch regelmäßige Beobachtungen des externen Umfeldes eines Unternehmens „schwache Signale“ zu erkennen, die auf potenzielle Gefahren oder auch Chancen hindeuten. Bei der Etablierung und Fortführung der Frühwarnsysteme ist das Controlling der Hauptakteur im Unternehmen, wobei die Beteiligung anderer Abteilungen wie z.B. Vertrieb, Einkauf oder Logistik ebenfalls von hoher Bedeutung ist. Diese können durch Ihr Fachwissen in den jeweiligen Bereichen Risiken oder krisenbehaftete Entwicklung besser erkennen als das Controlling.

Wenn eine Unternehmenskrise auftritt, herrscht meistens eine große Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens, da eine Krise den Fortbestand des gesamten Unternehmens substanziell und nachhaltig gefährden kann oder sogar unmöglich machen. Hier spielt das Controlling eine entscheidende Rolle und muss zusammen mit der Unternehmensführung den Verlauf des Krisenmanagements sowie die In-

strumente, die zur Bewältigung von Unternehmenskrisen dienen, festlegen. Dafür bietet das Vier-Phasen-Modell, das als neuer Ansatz zum Verständnis und zur Bewältigung von Krisen gilt, eine gute Lösung. Nach diesem Modell beginnt das Krisenmanagement mit der Sicherung des Überlebens eines Unternehmens, gefolgt von der Stabilisierung sowie die Neuausrichtung des Geschäftsmodells und endet mit dem Neustart. In jeder Phase des Modells ergeben sich etwa andere Aufgaben für den Controller in Abhängig mit der Unternehmenssituation in der jeweiligen Phase, jedoch bleibt das Hauptaugenmerk in den meisten Phasen auf die Sicherstellung der Liquiditätstransparenz und Prognosen.

Hier werden die Instrumente des Controllings eingesetzt, um das Unternehmen während Krisen zu stabilisieren, Chancen zu erkennen und eine solide Grundlage für strategische Entscheidungen zu schaffen. Je nach Unternehmenssituation, Ausmaß der Betroffenheit von der Krise sowie die Ziele des Unternehmens kann das Controlling unterschiedliche Instrumente zur Krisenbewältigung einsetzen. Die meisten Unternehmen konzentrieren sich jedoch auf die Liquiditätssteuerung, um die ständige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen und die Insolvenz zu vermeiden. Wie ich bereits erwähnt habe, kann ein Unternehmen die Liquidität durch mehrere Faktoren steuern, darunter die Steigerung der Umsätze, was in Krisenzeiten fast unmöglich ist, die Reduzierung der Kosten durch Kostensparmaßnahmen, die sich möglicherweise negativ auf die Qualität, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit oder die Erholungsfähigkeit nach der Krise auswirken kann, oder die Reduzierung der Lagerbestände, was auch negative Auswirkungen im Falle von Lieferengpässen haben kann. Somit lässt sich sagen, dass es schwierig ist, die Liquidität durch eine Einzelbetrachtung der vielen Faktoren zu steuern und bedarf deshalb eine integrierte Liquiditätssteuerung, die auf eine integrierte Liquiditätsplanung basiert und alle Komponenten der Bilanz, GuV und Cashflow miteinander verbindet.

Anders als in normalen Zeiten, in denen herkömmliche Planungsmethoden gute Informationen liefern können, herrscht in einer Krise eine Situation, in der Planung und Forecast aufgrund der zahlreichen Veränderungen in kurzer Zeit schwieriger werden. Klassische Planungsmethoden, die die meisten Unternehmen noch verwenden, erfordern eine ständige Anpassung der Pläne und Prognosen in Krisenzeiten, was sich nicht immer positiv auf die Datenqualität auswirkt und das Controlling stark belastet. Um dieses Problem zu lösen, sollte das Controlling Predictive Analytics und Machine

Learning einsetzen, da diese Tools eine einfachere, effizientere und effektivere Gestaltung der Planungs- und Forecastprozesse im Unternehmen ermöglicht. Das erfolgt durch die Erweiterung der vergangenheitsbezogenen Betrachtung um eine prospektive Sichtweise. Obwohl Predictive Planning and Forecasting viele Vorteile bietet, wie im Abschnitt 3.3.2 ausführlich beschrieben, ist es nicht ausreichend, um mit einer extremen Unsicherheit umzugehen. Deshalb ist es auch notwendig, verschiedene Szenarien zu entwickeln im Sinne alternativer Zukunftsentwürfe für ein Unternehmen sowie die dazugehörigen Maßnahmenpläne zu erarbeiten.

Zusammenfassend stellt sich heraus, dass Controlling eine grundlegende und sehr wichtige Rolle bei der Identifizierung und Bewältigung von Unternehmenskrisen spielt, indem Controlling vor der Krise Frühwarnsysteme entwickelt und nutzt sowie Instrumente zur Krisenbewältigung einsetzt, die eine schnellere und bessere Entscheidungsfindung unterstützen. Dadurch kann das Unternehmen die negativen Auswirkungen der Krise vermeiden bzw. verringern oder sogar von der Krisensituation profitieren, falls Chancen aufgedeckt werden. Außerdem bietet sich durch den Einsatz von neuen datengetriebenen Technologien wie Predictive Analytics and Machine Learning, KI-Tools und fortschrittlichen Simulationsverfahren ein großes Potenzial, die Relevanz, Qualität und Geschwindigkeit der Informationsversorgung zu steigern. Allerdings schaffen außergewöhnliche Situationen und Einmaleffekte eine Welt, die nicht perfekt ist, wie es die meisten Algorithmen voraussetzen und „kennengelernt“ haben. Daher sollte man die Technologie nie blind vertrauen.

## Literaturverzeichnis

Appelt, Doreen (2016): Sensemaking und Sensegiving in der Sanierung: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Berger-Vogel, Markus: Planung. Controlling-wiki. Online verfügbar unter <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Planung>, zuletzt geprüft am 09.11.2023.

Braun, Thorsten: Unternehmensplanung: Planungsprozess und Planungsverfahren. Online verfügbar unter <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Finanzplanung/Unternehmensplanung.html>, zuletzt geprüft am 09.11.2023.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2020): Unternehmen in Deutschland in der Corona-Krise. Unternehmen in Deutschland sind von den Auswirkungen der Corona-Pandemie hart getroffen. Bei der Überwindung der Krise helfen ihnen die Lockerungen der Beschränkungen und die staatlichen Hilfspakete. Online verfügbar unter <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/2020/08/kapitel-1-4-unternehmen-in-deutschland-in-der-coronakrise.html>, zuletzt aktualisiert am 23.07.2020, zuletzt geprüft am 13.02.2024.

Deutsche Bundesbank: Auftragseingang und -bestand. Online verfügbar unter <https://www.bundesbank.de/de/statistiken/konjunktur-und-preise/auftragseingang-und-bestand/auftragseingang-und-bestand-772870>, zuletzt geprüft am 02.01.2024.

Dillerup, Ralf: Liquiditätssteuerung: Analyse und Maßnahmenplanung anhand ... / 3 Integrierte Liquiditätssteuerung und Gestaltungsmöglichkeiten. Haufe. Online verfügbar unter [https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/liquiditaetssteuerung-analyse-und-massnahmenplanung-anhand-3-integrierte-liquiditaetssteuerung-und-gestaltungsmoeglichkeiten\\_idesk\\_PI20354\\_HI2126951.html](https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/liquiditaetssteuerung-analyse-und-massnahmenplanung-anhand-3-integrierte-liquiditaetssteuerung-und-gestaltungsmoeglichkeiten_idesk_PI20354_HI2126951.html), zuletzt geprüft am 20.01.2024.

Dipl.-Kfm. Kappes, Michael; Kleh, Dominik: Simulation und Szenario-Modellierung als Kerninstrument der Unternehmenssteuerung. Haufe. Online verfügbar unter [https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/simulation-und-szenario-modellierung-als-kerninstrument-der-unternehmenssteuerung\\_idesk\\_PI20354\\_HI14049631.html](https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/simulation-und-szenario-modellierung-als-kerninstrument-der-unternehmenssteuerung_idesk_PI20354_HI14049631.html), zuletzt geprüft am 21.01.2024.

Dücker, Thomas (2020): Eigentümerstruktur und Unternehmenssteuerung in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Eine empirische Analyse unternehmensspezifischer Einflussfaktoren vor einer Insolvenz. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler (Research).

Erichsen, Jörgen; Klempien, Dana (2023): Cash Flow: Einführung und Überblick über Cashflow-Berechnungsarten. Controlling-Portal.de. Online verfügbar unter <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Cash-Flow-Einfuehrung-und-Ueberblick-ueber-Cashflow-Berechnungsarten.html>, zuletzt aktualisiert am 15.11.2023, zuletzt geprüft am 20.01.2024.

Falkensteg Holding GmbH & Co. KG (2020): Unternehmenskrisen erfolgreich meistern. Online verfügbar unter <https://falkensteg.com/media/unternehmenskrisen-erfolgreich-meistern>, zuletzt aktualisiert am 19.10.2020, zuletzt geprüft am 11.02.2024.

Fischer, Thomas M.; Möller, Klaus; Schultze, Wolfgang (2015): Controlling. Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven. 2., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Gabath, Christoph Walter (2010): Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf. Methoden zur aktiven Kostensenkung. Wiesbaden: GABLER.

Gabler Wirtschaftslexikon (2018): Frühwarnsysteme. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fruehwarnsysteme-33743/version-257263>, zuletzt aktualisiert am 14.02.2018, zuletzt geprüft am 21.01.2024.

Grundlagen der Unternehmensplanung (1982). 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (wv studium / Jürgen Wild).

Hauff, Sven (2010): Früherkennung im Human Resource Management. Sozio-kulturelle Entwicklungen und die Antizipierbarkeit von Personalrisiken. 1. Auflage. Hg. v. Dorothea Alewell, Rüdiger Kabst, Albert Martin, Wenzel Matiaske, Werner Nienhüser, Florian Schramm und Wolfgang Weber. Mering: Rainer Hampp Verlag (Empirische Personal- und Organisationsforschung).

Hübert, Henning (2017): Zehn Jahre nach Ende des Briefmonopols. Deutschlandfunk. Online verfügbar unter <https://www.deutschlandfunk.de/zehn-jahre-nach-ende-des-briefmonopols-die-gelbe-post-im-100.html>, zuletzt aktualisiert am 31.12.2017, zuletzt geprüft am 03.12.2023.

Klein, Andreas (Hg.) (2009): Kostenmanagement in Krisenzeiten. 1. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Klement, Manuel: Krisenstadien und Krisenursachen. IHK Niederbayern (4817130). Online verfügbar unter <https://www.ihk.de/niederbayern/beratung-service/krisenstadien-und-krisenursachen-4817130>, zuletzt geprüft am 10.02.2024.

Krisenbewältigung in der New Economy. Sanierungsansätze und Handlungsempfehlungen für Gründungs- und Wachstumsunternehmen (2004). Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag (Schriften zum europäischen Management).

Krystek, Ulrich (1987): Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: GABLER.

Krystek, Ulrich; Müller, Michael (1999): Frühaufklärungssysteme. spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG. SMS Strategic Management Solutions. Online verfügbar unter <http://www.sms-strategic.de/download/fruehauf.pdf>, zuletzt aktualisiert am April/Mai 1999, zuletzt geprüft am 14.12.2023.

Losbichler, Heimo; Gleich, Ronald; Tobias, Stefan (2020): Controlling in Krisenzeiten. Internationaler Controller Verein (30). Online verfügbar unter <https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/ideenwerkstatt/aktuelles-thema-controlling-in-krisenzeiten.html>, zuletzt aktualisiert am 07.2020, zuletzt geprüft am 29.11.2023.

Melike Z. (2023): Drohende Zahlungsunfähigkeit bei GmbH & Co. Schuldnerberatungen.org. Online verfügbar unter <https://www.schuldnerberatungen.org/drohende-zahlungsunfaehigkeit/>, zuletzt aktualisiert am 09.10.2023, zuletzt geprüft am 15.12.2023.

Prof. Dr. Heimo Losbichler; Siegfried Gänßlen; Prof. Dr. Ronald Gleich; Stefan Tobias (2020): Management der aktuellen Krise | Die besondere Rolle der Controller. Internationaler Controller Verein eV. Online verfügbar unter <https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/ideenwerkstatt/aktuelles-thema-controlling-in-krisenzeiten.html>, zuletzt aktualisiert am 05.2020, zuletzt geprüft am 02.01.2024.

Quirin, Klaus (2022): Möglichkeiten IT-gestützter Planungs- und Forecastingprozesse in Krisensituationen: Springer.

Rinauer, Sabine (2013): Key Account Controlling in der pharmazeutischen Industrie. Aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

RSM Ebner Stolz (2021): StaRUG macht Krisenfrüherkennung zur Pflicht! Noch kurz vor Jahresende verabschiedete der Gesetzgeber das sog. Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts, kurz San-Ins-FoG. Darin enthalten ist das sog. Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen, kurz StaRUG, das die Implementierung eines Systems zur Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements bei haftungsbeschränkten Unternehmen vorsieht. Online verfügbar unter <https://www.ebnerstolz.de/de/starug-macht-krisenfrueherkennung-zur-pflicht-355327.html>, zuletzt aktualisiert am 10.02.2021, zuletzt geprüft am 14.12.2023.

Seefelder, Günter (2012): Unternehmenssanierung. Krisenursachen, außergerichtliche Unternehmenssanierung, Sanierung im Insolvenzverfahren, Arbeitsrecht, Steuerrecht, Haftungs- und Strafrechtsrisiken. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Statistisches Bundesamt: Auftragseingangsindex im Verarbeitenden Gewerbe. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Industrie-Verarbeitendes-Gewerbe/Methoden/Erlaeuterungen/auftragseingangsindex.html#:~:text=Was%20beschreibt%20der%20Indikator%3F,oder%20in%20Lohnarbeit%20gefertigter\)%20Erzeugnisse.,](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Industrie-Verarbeitendes-Gewerbe/Methoden/Erlaeuterungen/auftragseingangsindex.html#:~:text=Was%20beschreibt%20der%20Indikator%3F,oder%20in%20Lohnarbeit%20gefertigter)%20Erzeugnisse.,) zuletzt geprüft am 02.01.2024.

Statistisches Bundesamt (2021): Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2020 um 5,0 % gesunken. Deutsche Wirtschaft im Corona-Krisenjahr 2020 schwer getroffen. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/01/PD21\\_020\\_811.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/01/PD21_020_811.html), zuletzt aktualisiert am 14.01.2021, zuletzt geprüft am 13.02.2024.

Tagesschau (2023): Mehr Firmenpleiten in Deutschland. Hohe Energiekosten und steigende Zinsen belasten die Unternehmen. Dies führt zu einer wachsenden Zahl von Insolvenz-Anträgen. Besonders betroffen sind das Baugewerbe und der Handel. Online verfügbar unter <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/insolvenzen-baugewerbe-handel-101.html>, zuletzt aktualisiert am 19.04.2023, zuletzt geprüft am 03.12.2023.

Wolters Philipp: Überschuldung – Der unterschätzte Insolvenzgrund. Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte. Online verfügbar unter <https://www.buchalik-broemmekamp.de/rechtsberatung/insolvenzberatung/ueberschuldung/>, zuletzt geprüft am 20.11.2023.

Zentrum für Insolvenz und Sanierung (2006): Ursachen von Insolvenzen. Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern. Online verfügbar unter <https://www.uni-mannheim.de/zis/studien/>.

Ziegenbein, Klaus (2012): Controlling. 10. Aufl. Herne, Westf: NWB Verlag (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft).

ZWICK, PATRICK (2021): Unternehmenskrisen bewältigen. Die Bedeutung der Persönlichkeit für erfolgreiches Management in der Krise. 2. Aufl. [S.I.]: GABLER.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Augsburg, den 13.02.2024

Ort, Datum



\_\_\_\_\_  
Unterschrift