

# Der Wandel von Controllingleistungen in der Krise

Deskriptive Ergebnisse einer Längsschnittstudie im  
französischen Kontext

Dr. Andreas Wömpener  
VHB Kommission Rechnungswesen – 20.02.2010 in Aachen

# Agenda

1. Motivation
2. Leistungen des Controllings
3. Studiendesign
4. Ausgewählte Ergebnisse
5. Fazit und Ausblick

## CAC-40 03/2008 bis 02/2010



## Controlling in der Finanz- und Wirtschaftskrise

- Die Wirtschaftskrise - einschneidendes Ereignis für Unternehmen
  - Wie stark betrifft die Wirtschaftskrise die Unternehmen?
  - Welche Branchen sind betroffen?
  - Ist die Controllingfunktion betroffen?
- Controlling als nachfrageorientierter interner Dienstleister
  - Welche Teilbereiche des Controllings werden angepasst?
  - Verändert sich die Einbindung des Controllings?
- Planungsfunktion ist Kernfunktion des Controllings
  - Wie verändert sich die innerbetriebliche Planung?

# Agenda

1. Motivation
2. Leistungen des Controllings
3. Studiendesign
4. Ausgewählte Ergebnisse
5. Fazit und Ausblick

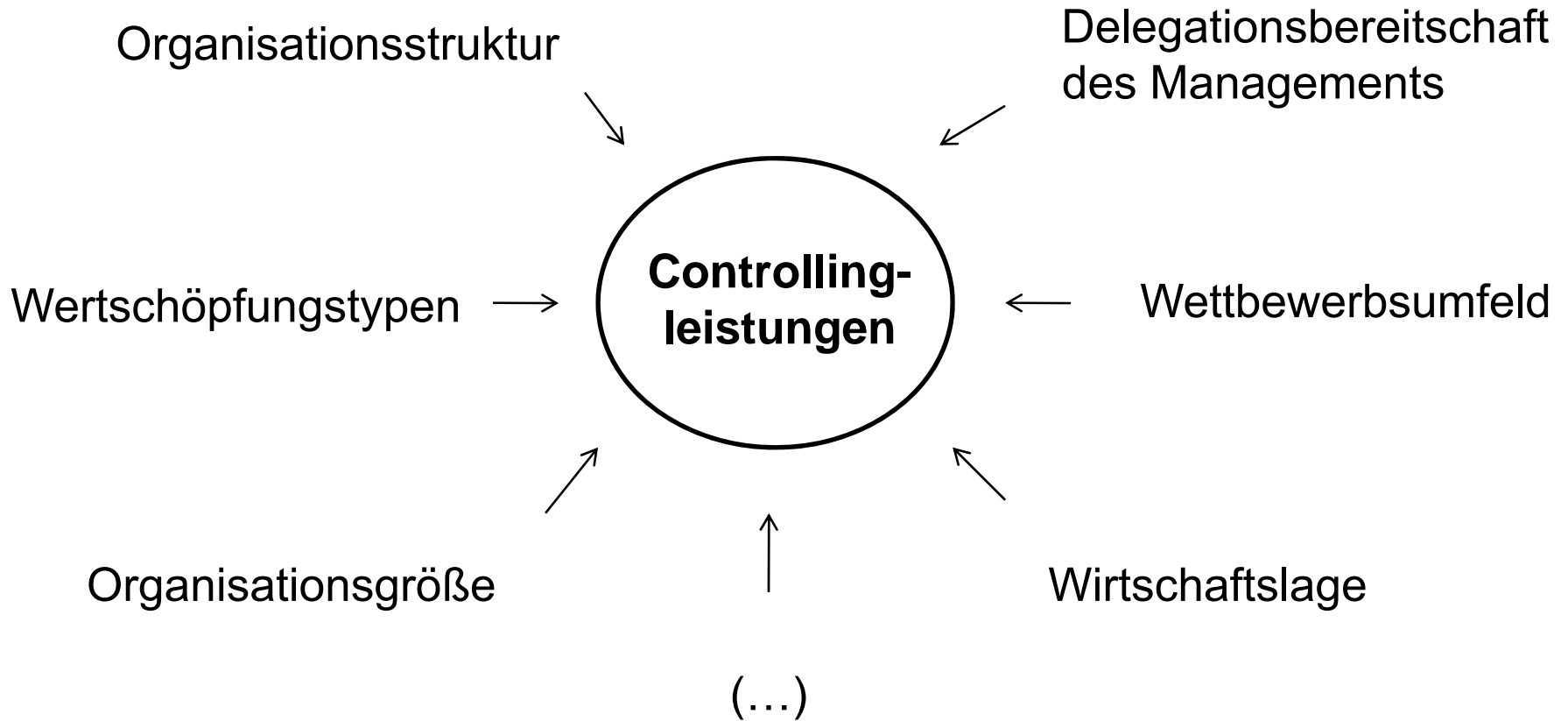
### Controlling im internationalen Kontext

- Institutioneller Isomorphismus als Katalysator der Homogenisierung des internationalen Controllings (Brandau/Hoffjan/Wömpener 2010)
- Deutschland und Frankreich sind gegenseitig wichtigste Handelspartner
- Kulturen trotz Unterschiede grundsätzlich vergleichbar (vgl. Hoffjan/Boucoiran 2008)
  - Machtdistanz in Frankreich signifikant größer
  - Stärkere Personenorientierung in Frankreich
- Auswirkung der Krise in Deutschland und Frankreich ähnlich (vgl. Zubler/Nevries 2009)
- Kernbereiche des Controllings in Deutschland und Frankreich vergleichbar

### Kernbereiche des Controllings

- Kurzfristplanung und -kontrolle
- Mittelfristplanung und -kontrolle
- Strategische Planung und Kontrolle
- Kostenrechnung
- Investitionsplanung und -kontrolle
- Projektcontrolling
- Berichtswesen
- Beratungsleistungen

### Determinanten von Controllingleistungen





# Agenda

1. Motivation
2. Leistungen des Controllings
3. Studiendesign
4. Ausgewählte Ergebnisse
5. Fazit und Ausblick

### Projekthintergrund

- Kooperationsprojekt der WHU Vallendar, WWU Münster und der Université Paris Dauphine
- Praxispartner DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion)
- Nachfrage des Praxispartners nach einer „praxisorientierten“ Studie zur Wirtschaftskrise
- Längsschnittstudie, um Entwicklungen im Zeitablauf nachzeichnen zu können

## Die Finanzkrise 2008-2010 in Frankreich



- Drei Erhebungszeitpunkte

- Starke Praxisorientierung - begrenzter Umfang
- Online-gestützter Fragebogen
- Teilnehmer erhalten Auswertungsbericht nach jeder der drei Teilumfragen
- Online-Erklärungen der Begriffe
- Incentivierung durch Praxispartner
- Verwendung einer sieben-stufigen Skala, i.d.R.:
  1. überhaupt nicht
  2. nicht
  3. weniger
  4. neutral
  5. eher
  6. stark
  7. sehr stark

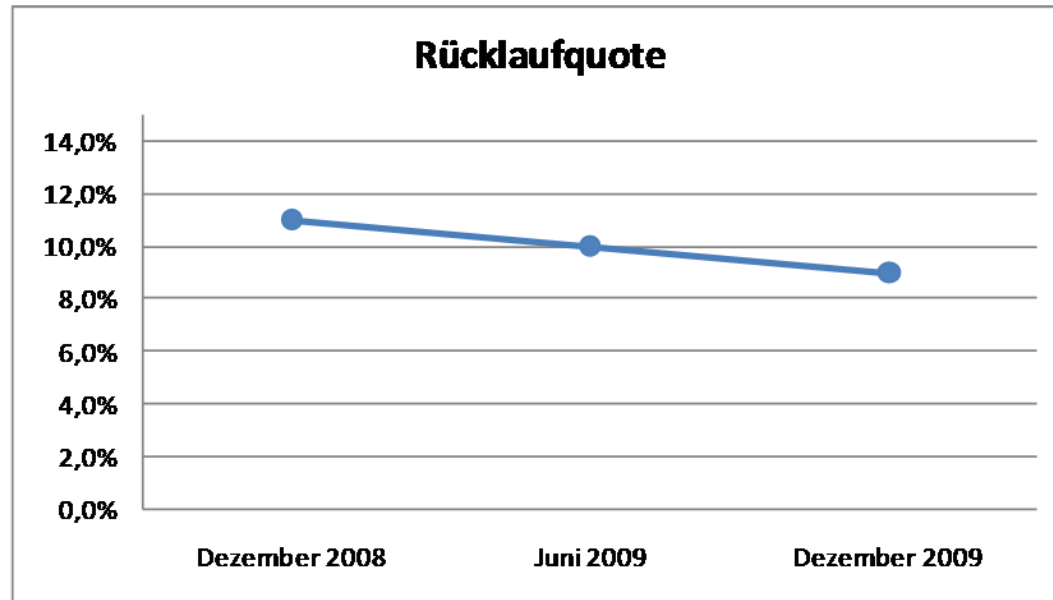
### Aufbau des Fragebogens

Fragen zu:

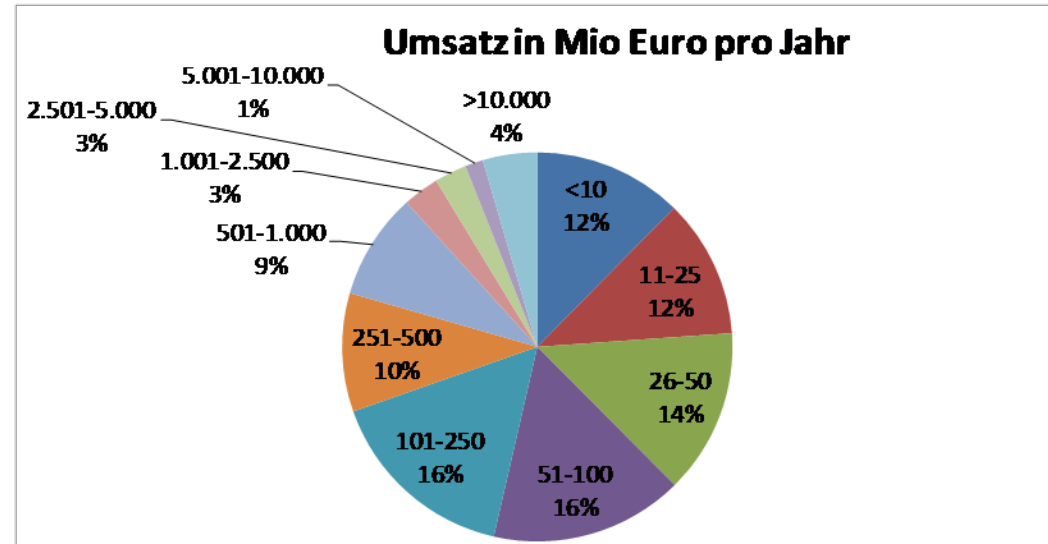
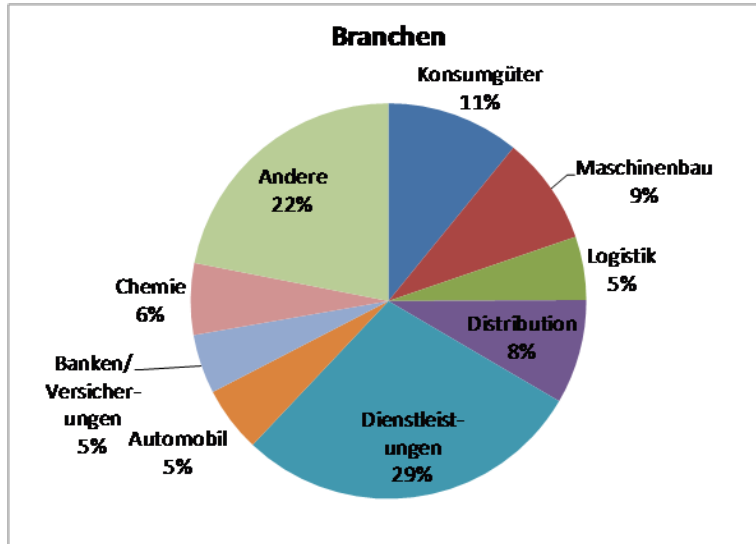
- Betroffenheit der Unternehmung von der Krise
- Auswirkungen der Krise auf das Unternehmen
- Auswirkungen der Krise auf Controllingleistungen
- Auswirkungen der Krise auf den Planungsprozess
- Zukünftig erwartete Auswirkungen der Krise auf den Planungsprozess
- Voraussichtliche Dauer der Auswirkung auf das Unternehmen
- Umsatz
- Branche

## Rücklauf

- Rücklaufzeitpunkte Dezember 2008, Juli 2009 und Dezember 2009
- Zufriedenstellende Rücklaufquoten (N = 2609; 1930; 1722 / n = 287; 193; 155)



## Stichprobe



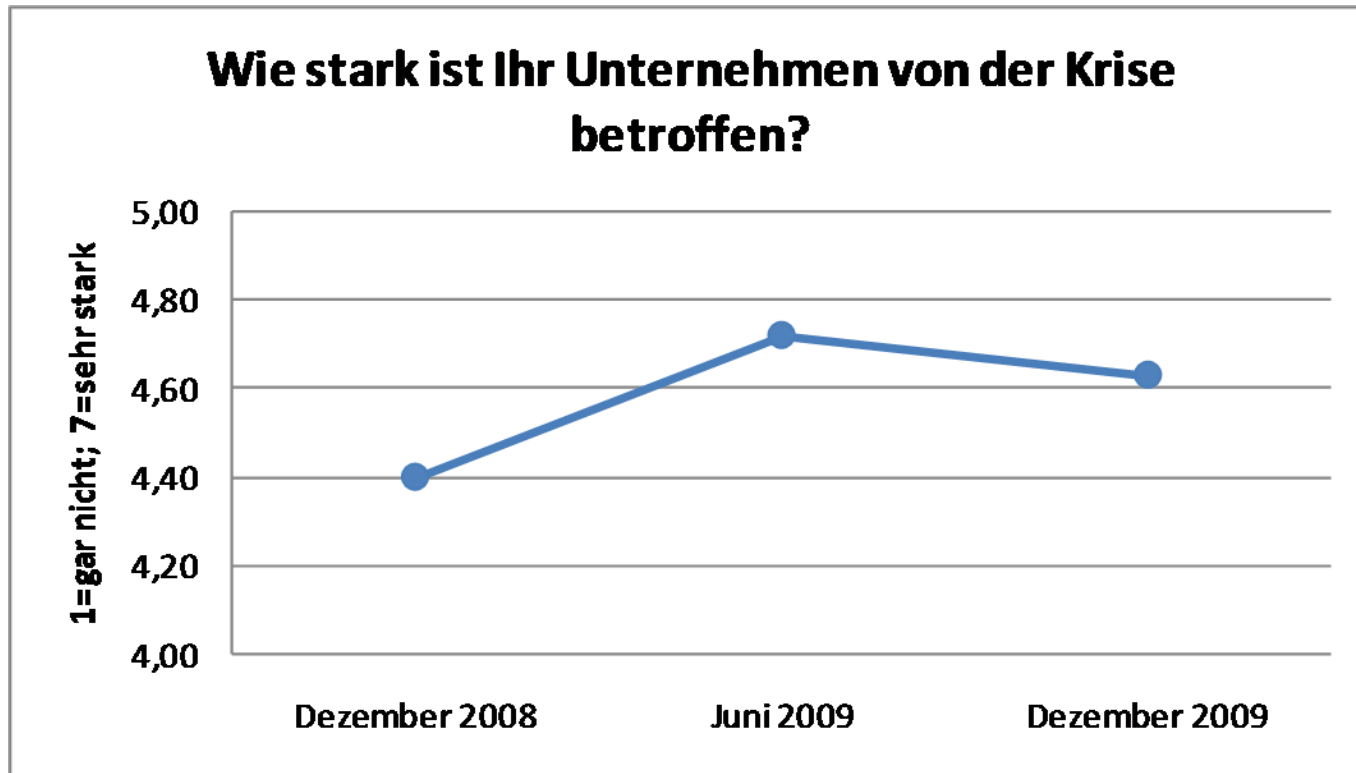
- Heterogene Stichprobe – entspricht der Grundgesamtheit der Mitglieder der DFCG

# Agenda

1. Motivation
2. Leistungen des Controllings
3. Studiendesign
4. Ausgewählte Ergebnisse
5. Fazit und Ausblick

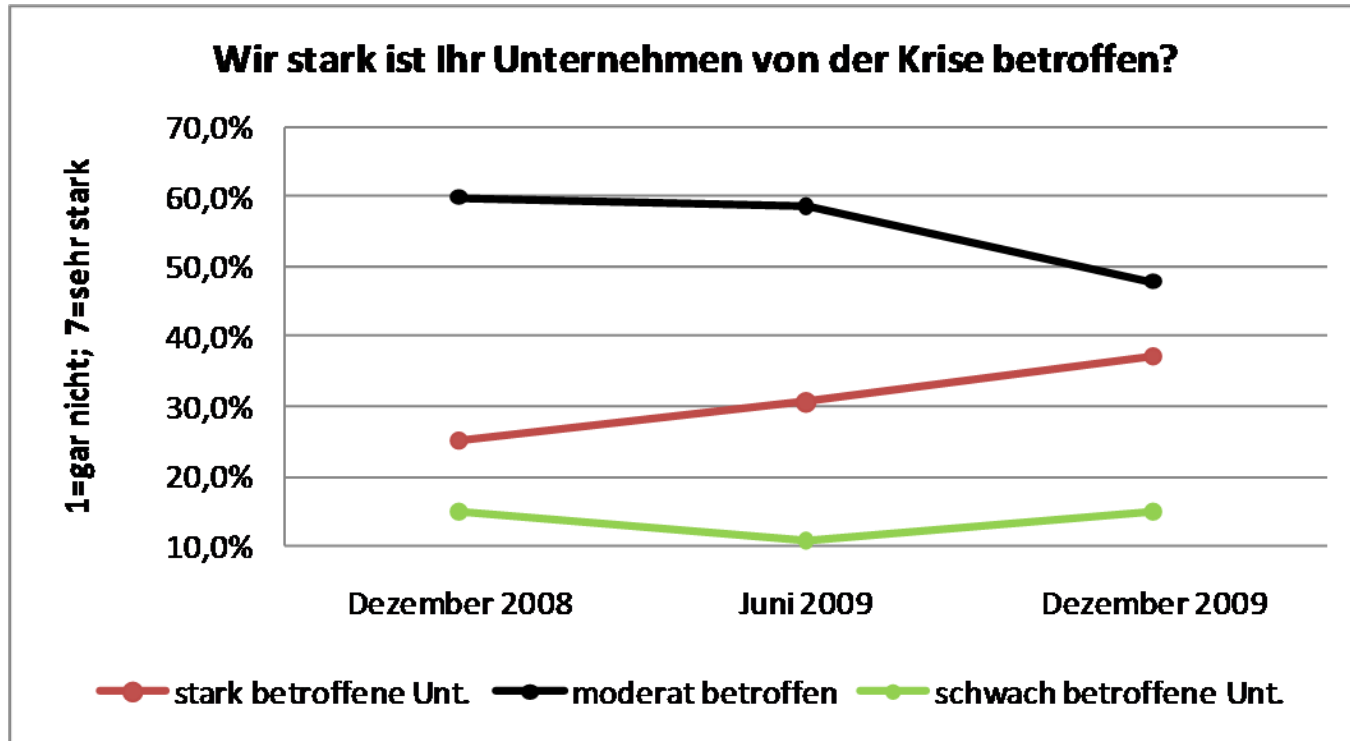


## Verlauf der Krise



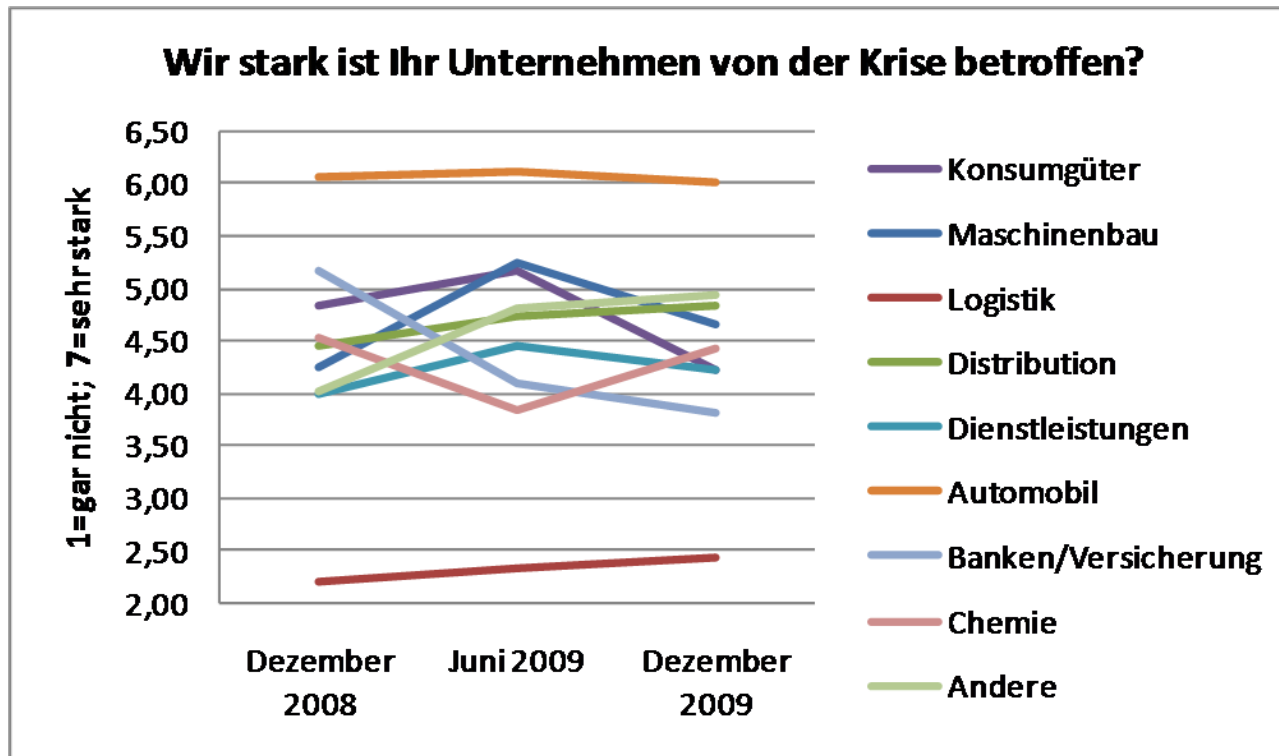
- Höhepunkt im Juni 2009
- Leichter Rückgang zum Dezember 2009

## Verlauf der Krise



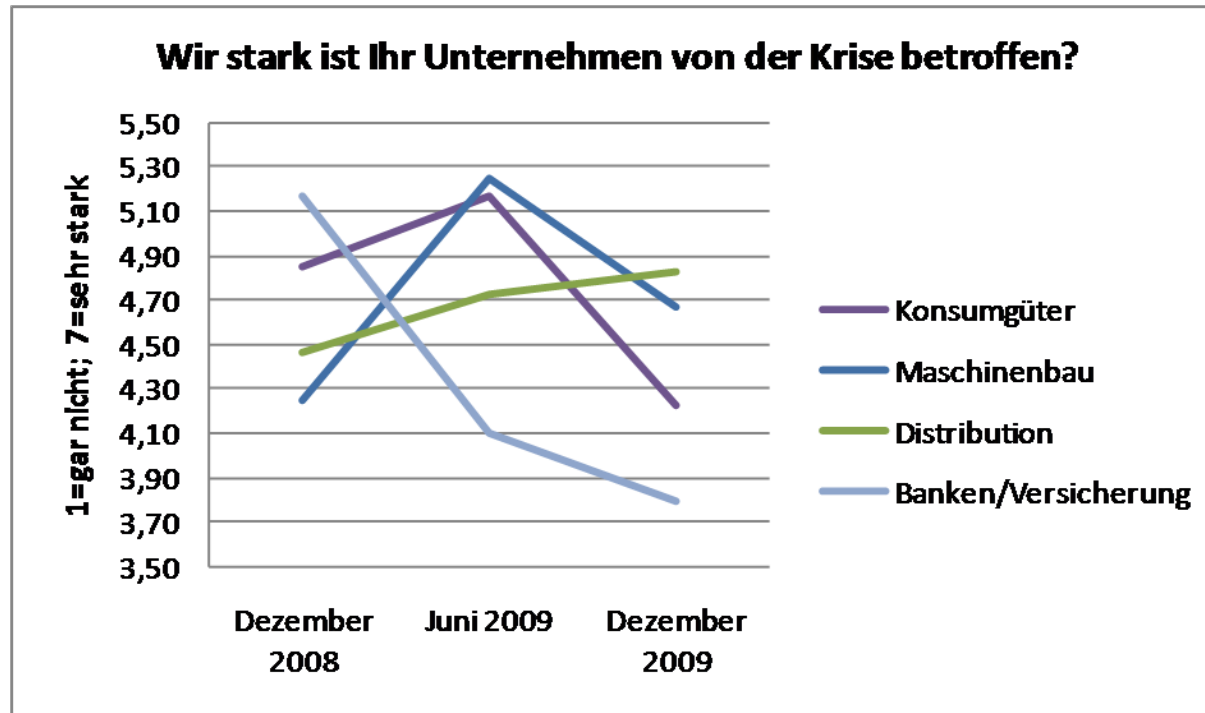
- Starke Auswirkungen der Krise erfassen viele Unternehmen erst im Zeitablauf

## Auswirkung der Krise auf Unternehmen – Branchen



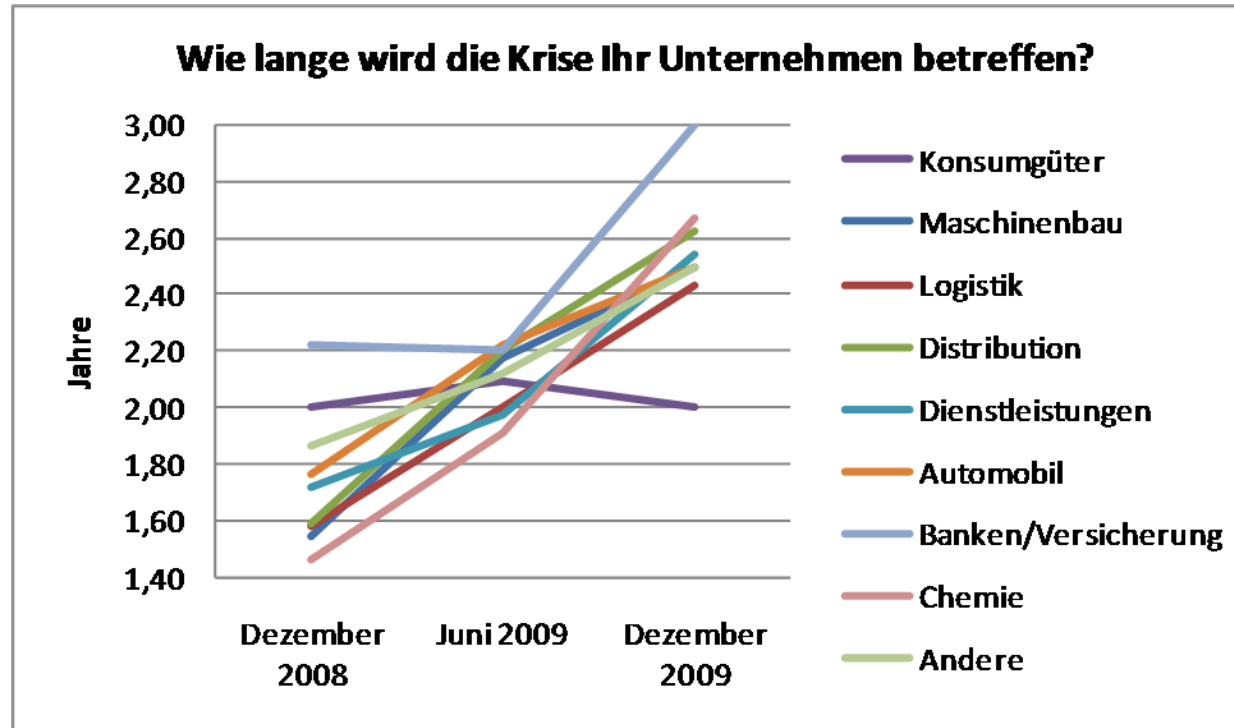
- Automobilbranche besonders stark betroffen
- Logistik als einzige Branche signifikant weniger stark betroffen

## Auswirkung der Krise auf Unternehmen – Branchen

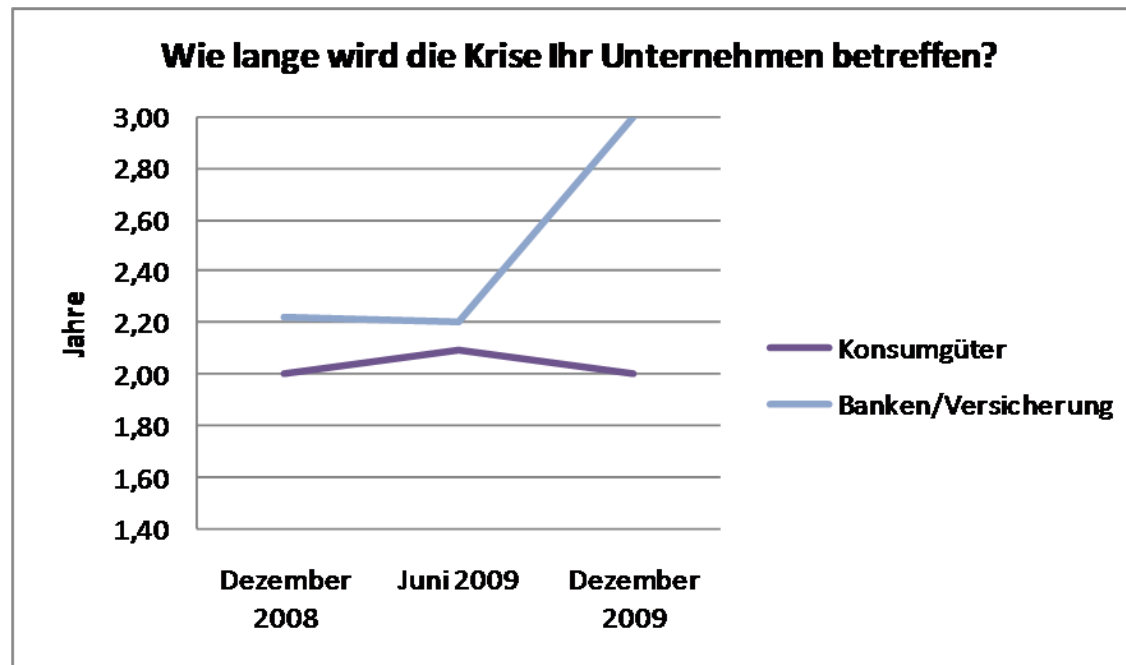


- Deutliche Besserung bei Banken/Versicherungen nach Dezember 2008

## Auswirkung der Krise auf Unternehmen – Dauer der Krise (gesamt)

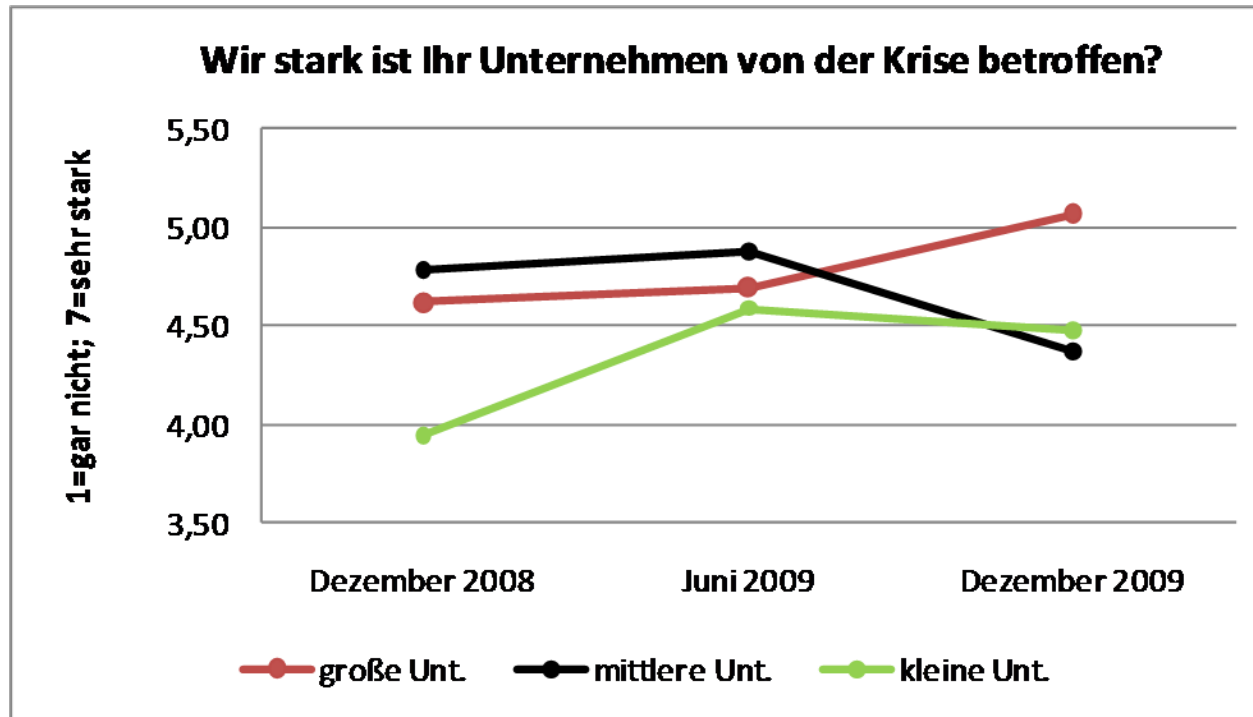


### Auswirkung der Krise auf Unternehmen – Dauer der Krise (Ausschnitt)



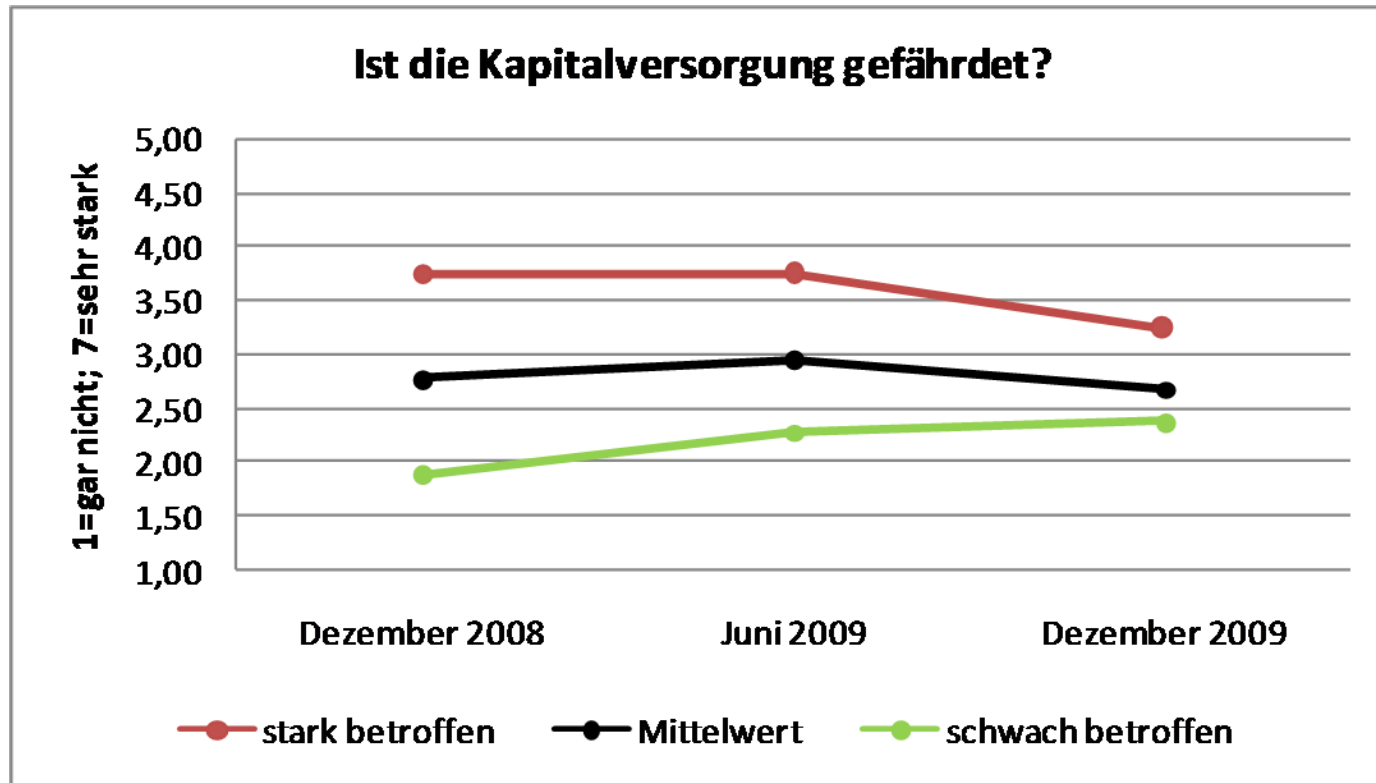
- Banken/Versicherungen sind am nachhaltigsten von der Krise betroffen
- Die Konsumgüterbranche schätzt die Dauer am kürzesten ein (Dezember 2009)

### Auswirkung der Krise auf Unternehmen



- Große Unternehmen sind stärker von der Krise betroffen
- Die Lage kleinerer und mittlerer Unternehmen bessert sich seit Juni 2009 leicht

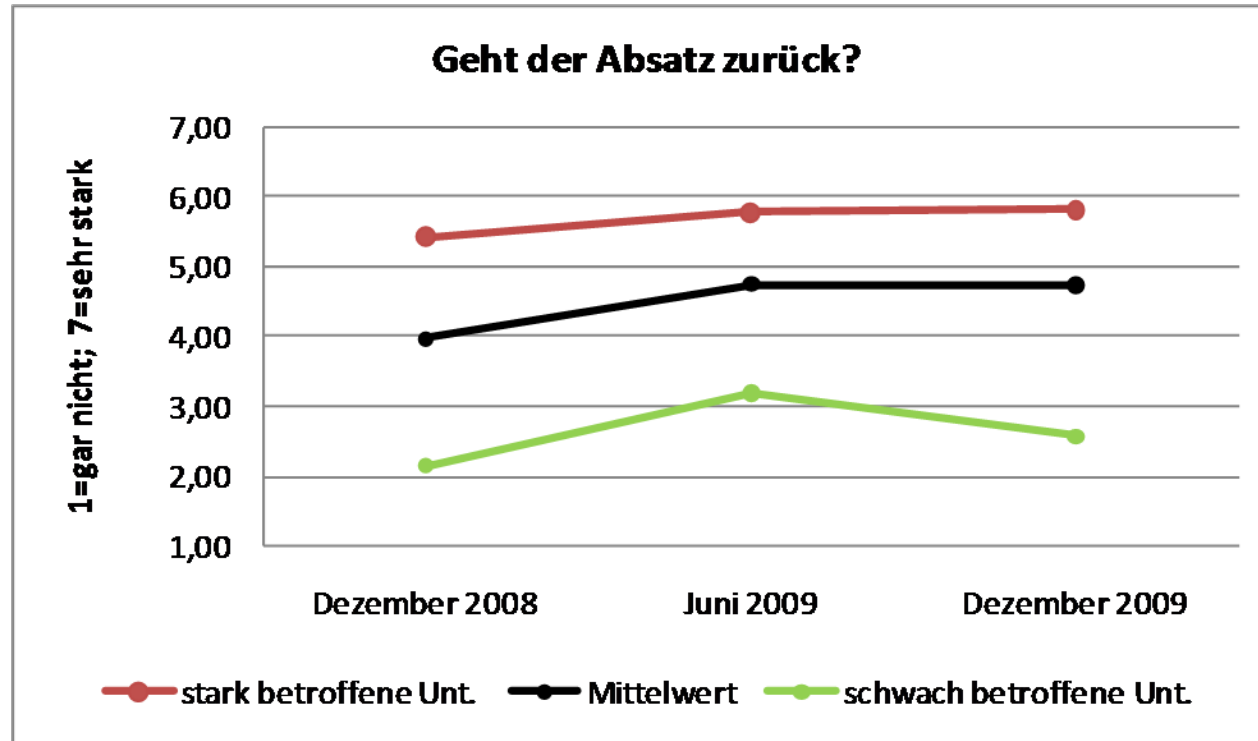
## Auswirkung der Krise auf Unternehmen - Kapitalversorgung



- Die Kapitalversorgung der Unternehmen ist (bis Dezember 2009) nur wenig gefährdet
- Dies gilt auch für von der Krise stark betroffene Unternehmen

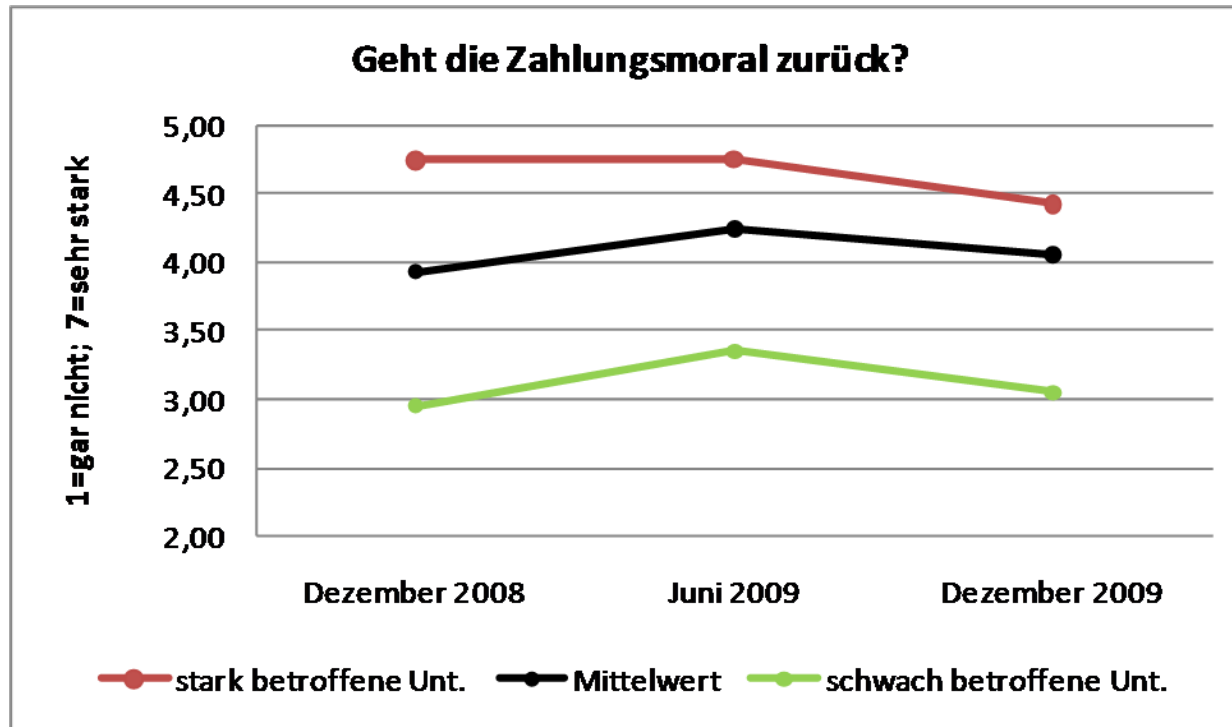


### Auswirkung der Krise auf Unternehmen - Absatz



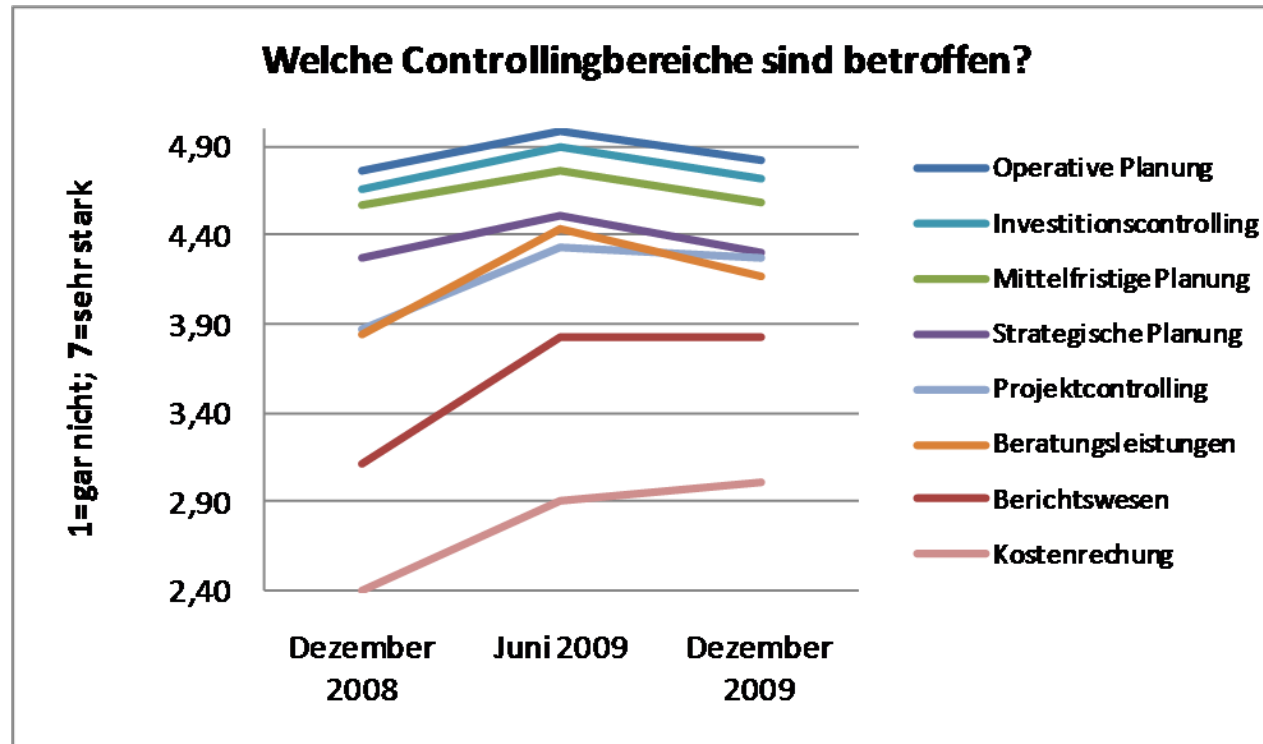
- Die Absatzzahlen gehen zurück
- Bei schwach betroffenen Unternehmen ist ab Juni 2009 eine Trendwende zu beobachten

## Auswirkung der Krise auf Unternehmen - Zahlungsmoral



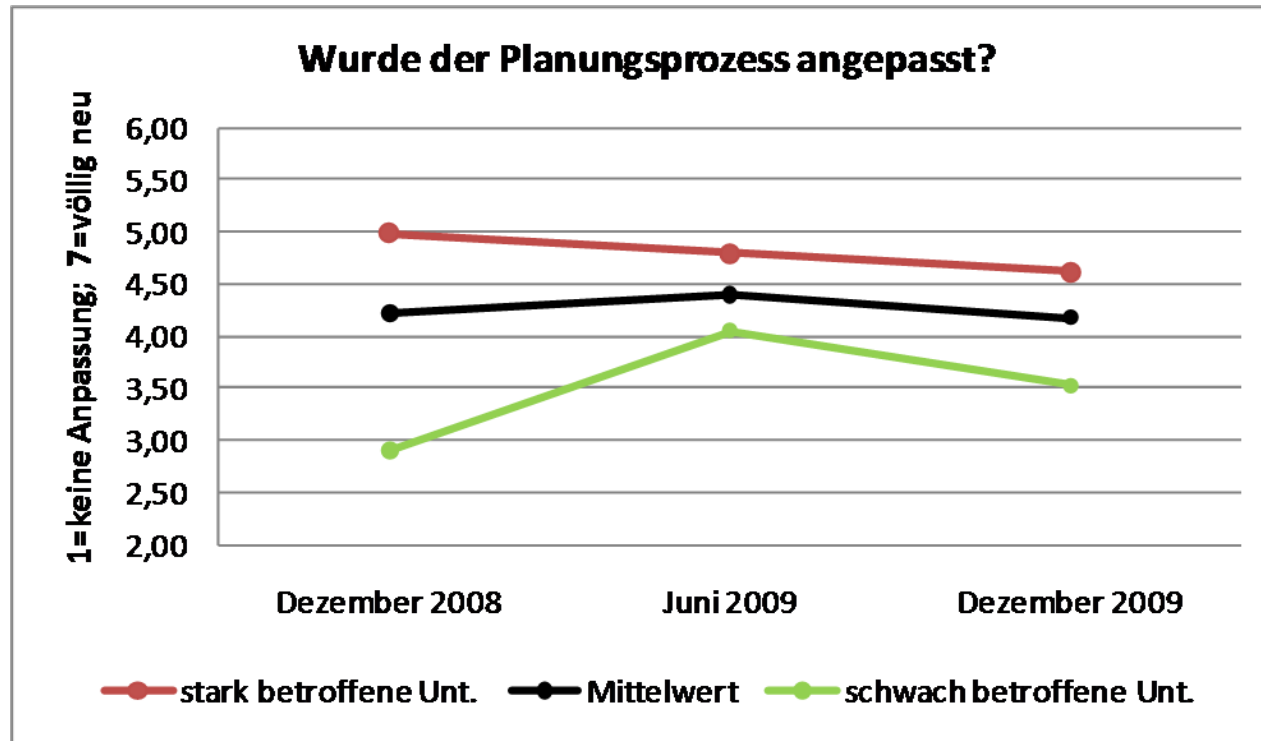
- Die Zahlungsmoral der Kunden geht vor allem bei stark betroffenen Unternehmen zurück

## Auswirkung der Krise auf den Controllingbereich



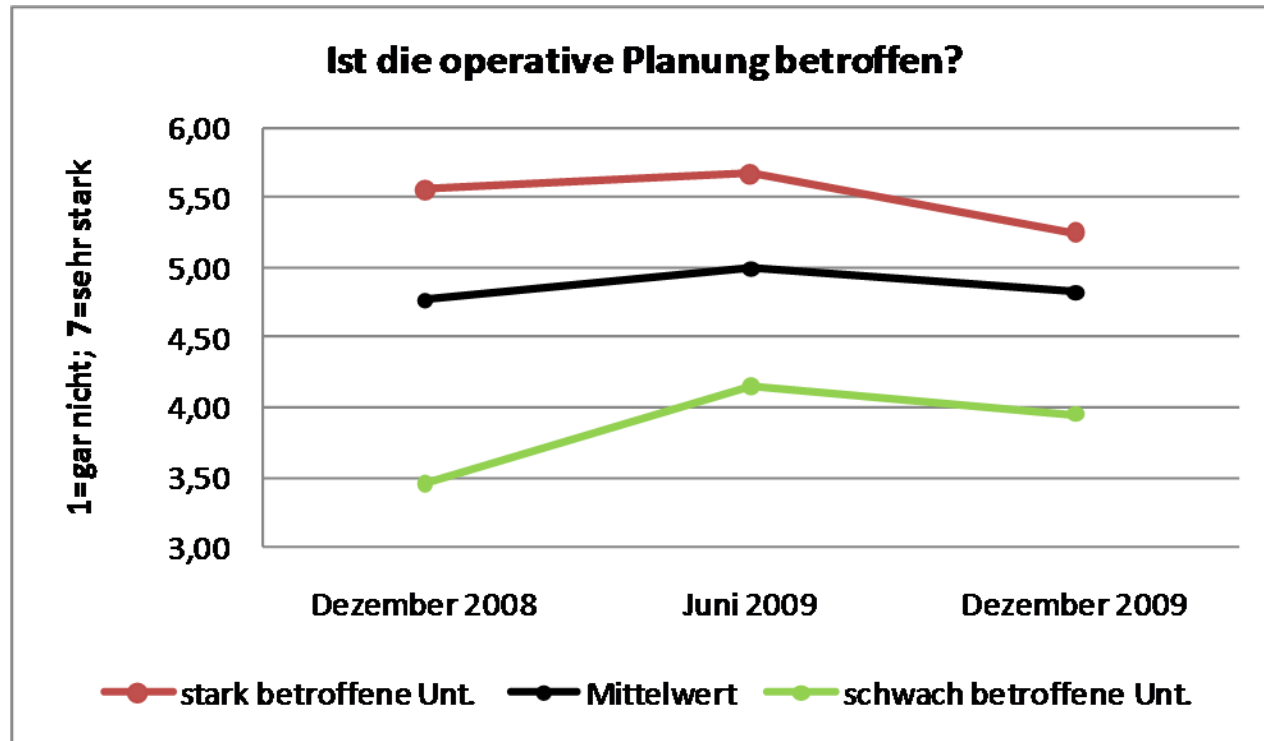
- Insbesondere die Kurz- und Mittelfristplanung sowie das Investitionscontrolling sind betroffen
- Das Berichtswesen und die Kostenrechnung sind weniger tangiert

### Auswirkung der Krise auf den Planungsprozess



- Bei gut 20% der Unternehmen musste der Planungsprozess völlig neu aufgesetzt werden
- Leichte Normalisierungstendenz ab Juni 2009 zu erkennen

### Auswirkung der Krise auf die operative Planung



- Die Abstufungen der Betroffenheit finden sich auch in der Betroffenheit der z.B. der operativen Planung wieder

### Operative Planung

- Am stärksten betroffener Bereich
- Unerwartete Änderungen wirken sich unmittelbar aus
- Ziele:
  - Sicherung der Koordinationswirkung der Planung
  - Kostenniveau bei sinkender Auslastung niedrig halten
- Maßnahmen:
  - Rollierende Planung
  - Planungsfrequenz anpassen
  - Ausweitung/Reduktion der bei der Planung berücksichtigten Kennzahlen
  - Bericht von Kostenstrukturänderungen
  - Nutzung vorhandener Fixkostenflexibilität

### Mittelfrist- und Strategische Planung

- Annahmen der Mittelfrist- und Strategischen Planung sind durch die Krise realitätsfern geworden
- Strategische Ziele können durch diese Änderung unerreichbar oder weniger sinnvoll werden
- Ziele:
  - Rationalitätssicherung der Strategischen Planung
- Maßnahmen:
  - Anpassung der Annahmen der Strategischen Planung
  - Überprüfung der Erreichbarkeit und Zweckmäßigkeit der strategischen Ziele
  - Revision der bestehenden Planung
  - Flexibilisierung von Gemein/Fixkosten

### Investitionscontrolling

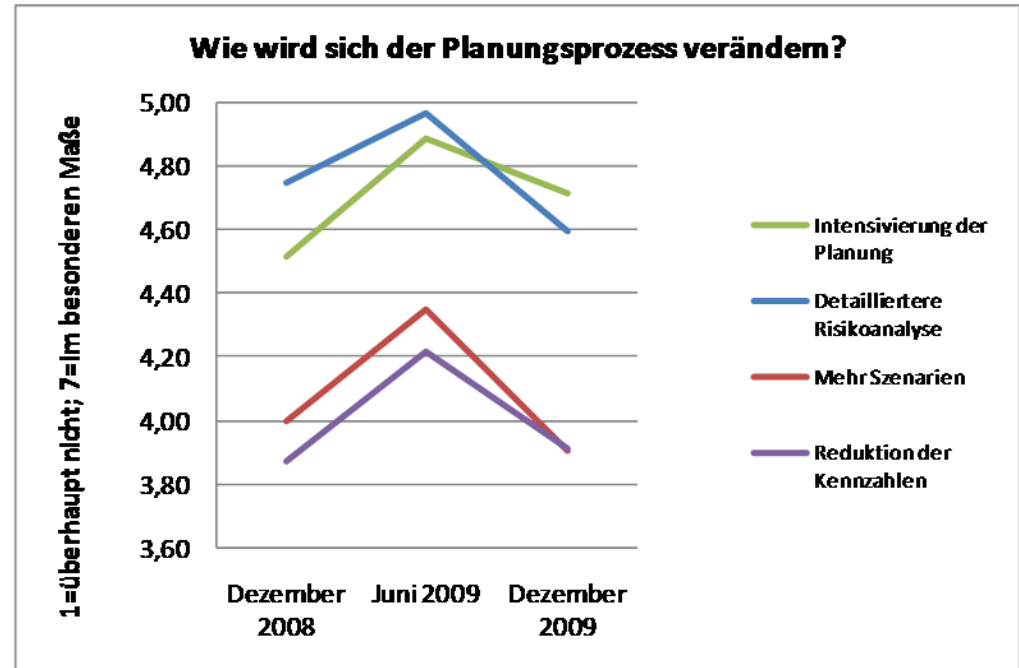
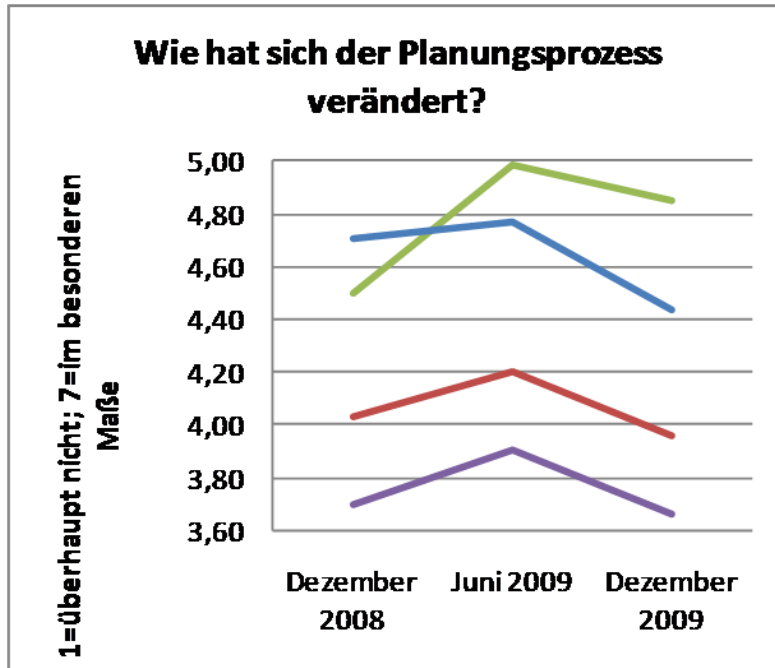
- Unsicherheit der Planung wirkt sich auf Investitionsmodelle aus
  - Höhe der prognostizierten Planungsströme
  - Unsicherheit der prognostizierten Planungsströme
  - Kapitalverfügbarkeit
- Maßnahmen:
  - Korrektur der prognostizierten Planungsströme
  - Erhöhung des Kalkulationszinsfußes
  - Anpassung des Investitionsprogramms



### Berichtswesen

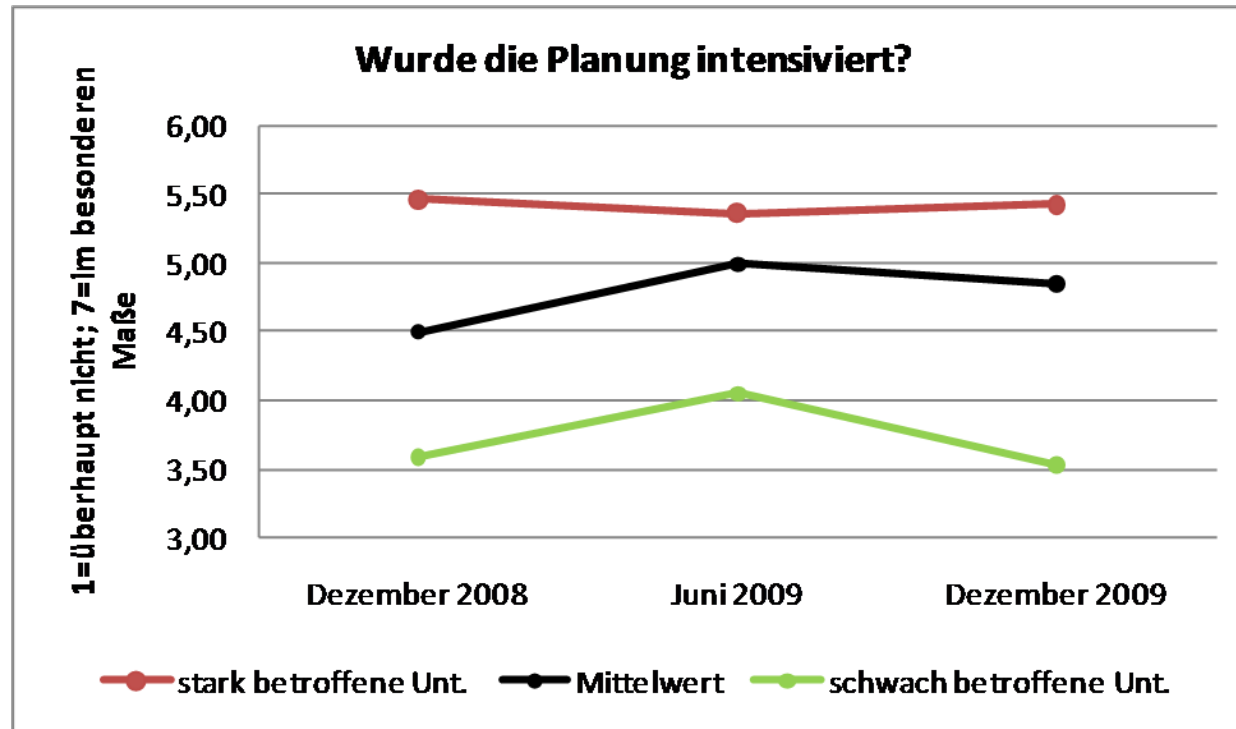
- Potentiell geänderter Informationsbedarf der Adressaten
  - Art der Informationen
  - Umfang der Informationen
- Maßnahmen:
  - Anpassung des zeitlichen Horizonts der berichteten Informationen
  - Erhöhung der Berichtsfrequenz
  - Ausweitung/Reduktion der bei der Planung berücksichtigten Kennzahlen

## Veränderung des Planungsprozesses



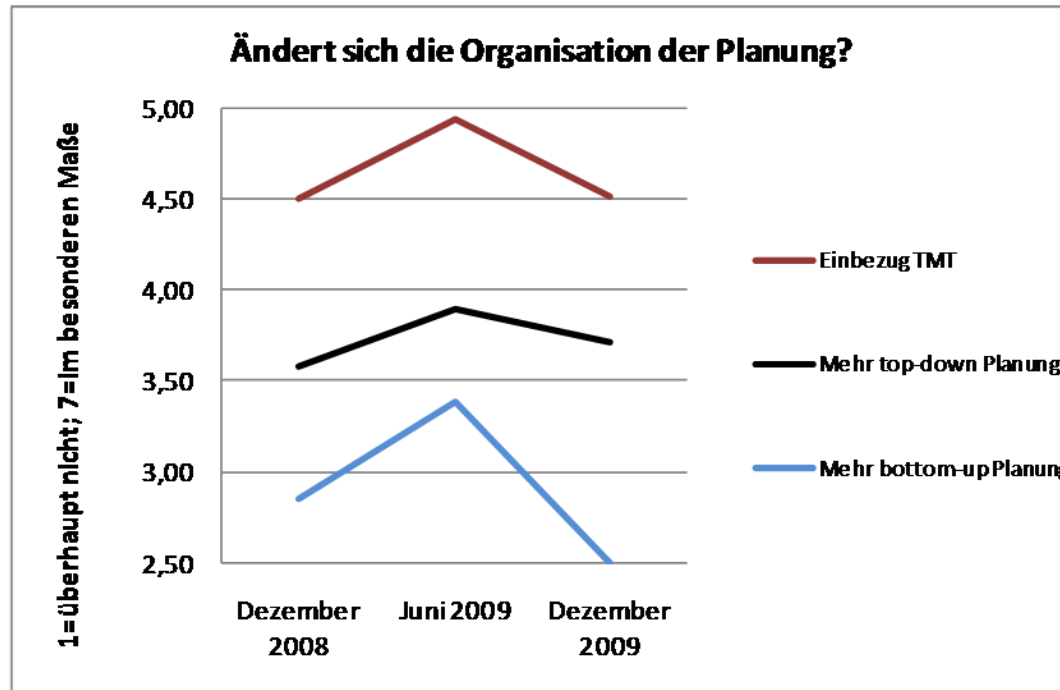
- Die Unternehmen reagieren insbesondere mit einer Intensivierung der Planungstätigkeit

## Auswirkung der Krise auf die Planung



- Die Planung wird nur von denjenigen Unternehmen intensiviert, die auch stark betroffen sind

### Auswirkung der Krise auf die Organisation der Planung

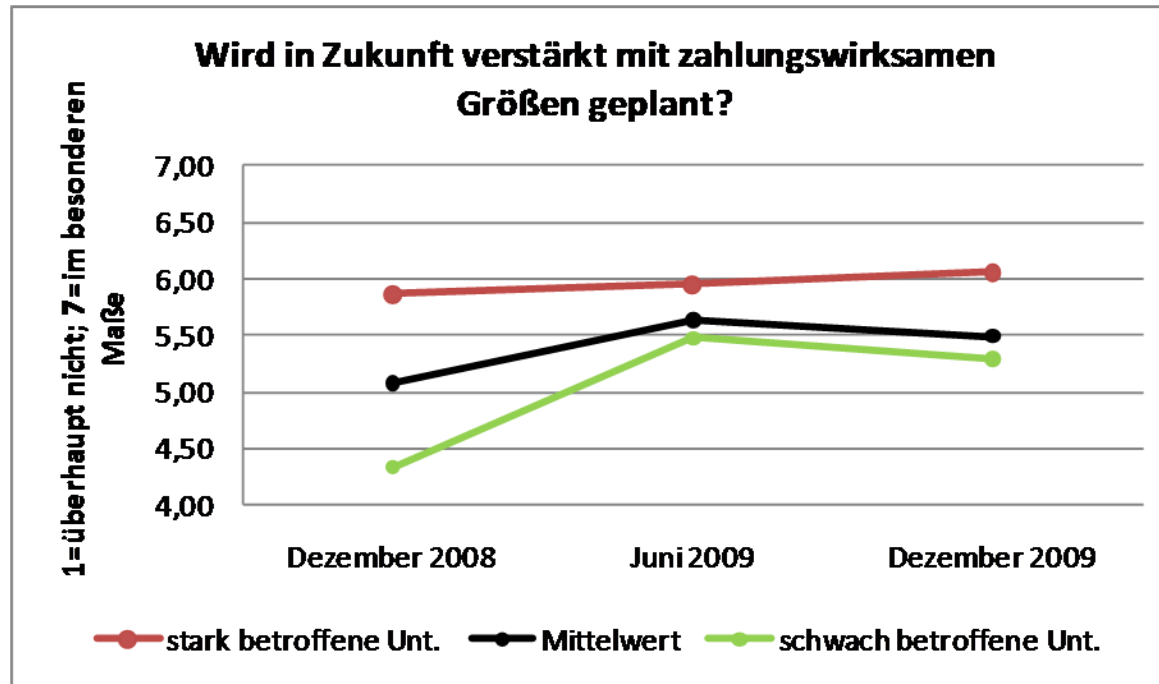


- Es zeigt sich eine verstärkte Integration des Topmanagements in die Planung
- Die Organisation der Planung wird tendenziell zentralisiert

### Zentralisierung der Planung

- Verstärkte Einbindung des Topmanagements in die Planung
- Potentielle Überlastung von Führungskräften
- Mögliche Ursachen:
  - Strukturanpassungsbedarf
  - Nicht ausreichende Controllingressourcen
  - Orientierungslosigkeit/mangelnde Kompetenz

## Auswirkung der Krise auf Planungsgrößen



- Generell werden in Zukunft primär zahlungsorientierte Größen eingesetzt
- Die größten Zuwachsraten sind bei schwach betroffenen Unternehmen zu beobachten

### Limitationen

- Praxisorientierung des Messinstruments: *Single-Item-Konstrukte*
- Kein *matched sample*
- Übertragbarkeit auf den deutschen Kontext eingeschränkt
- Konzentration auf wenige Variablen
  - Nicht-Erfassung konkreter Controlling-Instrumente
- Einsatz subjektiver Indikatoren, keine Referenzpunkte
- Potentieller *positive-selection Bias*

# Agenda

1. Motivation
2. Leistungen des Controllings
3. Studiendesign
4. Ausgewählte Ergebnisse
5. Fazit und Ausblick



### Fazit

- Die Wirtschaftskrise wirkt sich nach wie vor deutlich auf die Unternehmen aus
- Insbesondere die Automobilbranche ist betroffen
- Scheitelpunkt scheint überschritten, Anteil stark betroffener Unternehmen steigt jedoch
- Kapitalversorgung der Unternehmen nicht gefährdet
- Teilnehmer schätzen die voraussichtliche Dauer auf 2,5 Jahre

### Fazit

- Planungsprozess wird vielfach völlig neu aufgesetzt
- Planungsanstrengungen werden intensiviert
- Insbesondere die operative Planung und das Investitionscontrolling sind betroffen
- Zahlungswirksame Steuerungsgrößen werden priorisiert
- Zentralisierungstendenz in der Planung

- Wachsende Bedeutung des Controllings in Krisenzeiten
- Forschungsbedarf insbesondere bezüglich
  - Wirksamkeit des Controllings in Krisensituationen
  - Eignung konkreter Controlling- bzw. Planungsinstrumente in Krisensituationen
  - Änderung der Funktionen des Controllings in Krisensituationen
  - Stellenwert des Controlling relativ zu anderen Funktionen
- Forschungsmethoden
  - Großzahlige Feldstudien
  - Fallstudien

### Externalisierung der internen Planung

- Zunehmende Bedeutung des Management Approaches
- DRS 15 und IDW PS 350 verlangen nach einer Verzahnung der Prognoseberichterstattung mit dem internen Berichtswesen
- Erleichterung der Prognoseberichterstattung in der Krise (Hinweis des DSR)
- Erweiterung des Aufgabenspektrums des Controllings:
  - Dokumentation der Prognoseprämissen
  - Explikation der Unsicherheit der Planung
- Prognosetätigkeit im Spannungsfeld der Reduktion von Informationsasymmetrien und Kosten potentieller Verfehlungen von Prognosen

# Diskussion

*„Planung versus Planbarkeit“*

*„Zentralisierung versus Delegation“*

*Stärkung der Controllingressourcen notwendig?*

*Bedeutung der internen Planung für die Prognoseberichterstattung*