



Hochschule für angewandte Wissenschaften

Fakultät für Betriebswirtschaft

Bachelorarbeit

7.Semester Betriebswirtschaftslehre

Thema: Controlling in Krisenzeiten

Name, Vorname: Andriaccio, Fabio

Anmeldung der Bachelorarbeit: 31.10.2023

Datum der Abgabe: 27.02.2024

Inhaltsverzeichnis:

Inhaltsverzeichnis:	2
Abbildungsverzeichnis	4
1. Einleitung	5
1.1 Hintergrund und Bedeutung des Controllings in Krisenzeiten	5
1.2 Ziel der Arbeit	5
1.3 Forschungsfrage	6
1.4 Methodik und Vorgehensweise.....	6
1.5 Aufbau der Arbeit	7
2. Begriffserklärung	8
2.1 Krisenmanagement und Krisenarten	8
2.2 Controlling Grundlagen	10
2.3 Die Rolle des Controllings in Krisenzeiten	12
2.4 Bisherige Modelle und Forschung.....	13
3 Strategische Ansätze im Controlling	15
3.1 Risikomanagement und Frühwarnsysteme.....	15
3.2 Kostenmanagement und Effizienzsteigerung	18
3.3 Liquiditätsmanagement und Kapitalstruktur.....	20
3.4 Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Unternehmen.....	23
4 Methodik	25
4.1 Forschungsmethode.....	25
4.2 Aufbau der Forschung.....	25
4.3 Durchführung und Analyse der quantitativen Datenerhebung.....	27
5 Ergebnisse	29
5.1 Forschungsergebnisse.....	29
5.2 Schlussfolgerung aus den Ergebnissen	39
6 Praktische Implementation und Handlungsempfehlungen	48
7 Fazit	52
7.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	52
7.2 Beantwortung der Forschungsfrage.....	54
8. Anhang	56
9. Literaturverzeichnis	73

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Krisenmanagement-Kreislauf

Abbildung 2: Soziodemographische Daten

Abbildung 3: Wirksamkeit der strategischen Ansätze

Abbildung 4: Anpassungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit

Abbildung 5: Bewertung Widerstandsfähigkeit

Abbildung 6: Bewertung strategischer Ansätze

Abbildung 7: langfristige Widerstandsfähigkeit

Abbildung 8: Widerstandsfähigkeit in Abhängigkeit der Reaktionsgeschwindigkeit

Abbildung 9: Frühwarnsysteme sowie Prognose- und Forecasting-Tools

Abbildung 10: Flexibilität der Unternehmensstruktur

Abbildung 11: Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit strategischer Ansätze

Abbildung 12: Widerstandsfähigkeiten

1. Einleitung

1.1 Hintergrund und Bedeutung des Controllings in Krisenzeiten

In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit und unvorhergesehener Herausforderungen ist sich das Controlling ein unverzichtbares Instrument für Unternehmen und Organisationen. Krisen, seien es Finanzkrisen, Naturkatastrophen oder globale Pandemien wie COVID-19, stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Kritische Zeiten wie diese unterstreichen die Bedeutung des Controllings, da es dazu beiträgt, die finanzielle Gesundheit, die betriebliche Effizienz und die strategische Ausrichtung der Unternehmen sicherzustellen. Im weitesten Sinne ist Controlling die systematische Planung, Überwachung und Steuerung der Prozesse und Ressourcen eines Unternehmens. Eine entscheidende Lehre aus vergangenen Katastrophen, wie dem wirtschaftlichen Zusammenbruch von 2008, ist, dass Unternehmen sich auf die schlimmsten / katastrophalsten Umstände einstellen müssen. In Krisenzeiten können strategische Kontrollinstrumente dabei helfen, Unternehmen zu stabilisieren und den Schaden zu minimieren. Durch eine gründliche Untersuchung der Kostenstrukturen, die Lokalisierung von Liquiditätsprobleme, die konsequente Messung von Schlüsselindikatoren und die Anpassung von Plänen nach Bedarf können Unternehmen sich stärken und in unsicheren und volatilen Zeiten fundiertere Entscheidungen treffen (Vgl. Engelbergs, 2022, S. 21-27).

1.2 Ziel der Arbeit

Das Hauptziel dieser Bachelorarbeit besteht darin, eine umfassende Analyse und Untersuchung verschiedener strategischer Ansätze des Controllings durchzuführen, welche von Unternehmen erfolgreich angewendet werden können. Dies beinhaltet die Identifikation von spezifischen Maßnahmen und Verfahren, welche von Unternehmen in Krisenzeiten erfolgreich angewendet wurden. Die Arbeit ist auf die Verdeutlichung der Wichtigkeit des Controllings in Krisenzeiten sowie deren Theorie ausgerichtet. In der Forschung zu diesem Thema werden Fragebögen versendet und ausgewertet, um zu ermitteln, welche strategischen Ansätze sich in der Vergangenheit am wirksamsten erwiesen, um die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen zu gewährleisten. Ebenso werden die Auswirkungen der verschiedenen Controlling Strategien bewertet, um fundierte Schlussfolgerungen darüber zu ziehen, welche Strategien sich als besonders effektiv erwiesen haben und welche möglicherweise noch optimiert werden müssen.

1.3 Forschungsfrage

In Zeiten wirtschaftlicher Krisen, wie beispielsweise in der Finanzkrise 2008, können Unternehmen verschiedene Ansätze verfolgen, um den negativen Auswirkungen entgegenzuwirken. Das Controlling kann, wie im weiteren Verlauf der Arbeit geschildert wird, ein Schlüsselaspekt für Unternehmen sein, Krisenzeiten bestmöglich zu bewältigen. Abhängig von den verfolgten / integrierten strategischen Ansätzen im Controlling, variiert die Effektivität der Controlling Maßnahmen. Damit das Controlling Krisensituationen bestmöglich entgegensteuern kann, ist wichtig zu verstehen, welche strategischen Ansätze im Controlling hierfür am effektivsten sind. Hieraus ergibt sich die folgende Forschungsfrage, welche der Bachelorarbeit zugrunde liegt und das Zentrum der gesamten Arbeit bildet:

Welche strategischen Ansätze im Controlling sind am effektivsten, um Unternehmen in Krisenzeiten zu unterstützen und langfristige Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten?

Die hieraus folgende Forschung konzentriert sich auf die Analyse verschiedener strategischer Ansätze im Controlling, welche in Unternehmen als besonders effektiv gesehen werden, um diese in Krisensituationen zu unterstützen und langfristige Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten.

1.4 Methodik und Vorgehensweise

Das Fundament dieser Arbeit ist ein quantitativer Forschungsansatz, welcher genauere Informationen zu den strategischen Ansätzen im Controlling liefern soll. Eine quantitative Forschung umfasst alle Vorgehensweisen zur numerischen Darstellung von numerischen Daten und somit auch zur Unterstützung der Schlussfolgerungen aus den Empirischen Befunden.

Die Forschung in dieser Arbeit wird in Form von Fragebögen, in verschiedenen Unternehmen mit verschiedenen Positionen der Mitarbeiter durchgeführt, um eine Vielzahl an Daten in Bezug auf das Thema und die Forschungsfrage zu sammeln. Da dies ein sehr spezifisches Thema ist, für welches Informationen von Unternehmen benötigt werden, beispielsweise in Bezug auf die Effektivität der strategischen Ansätze und welche Ansätze verwendet werden, wird eine Vielzahl an verschiedenen Unternehmen befragt.

Hierfür werden Fragebögen an Arbeitnehmer im Controlling geschickt, welche sich mit der Materie auskennen und die notwendigen Informationen liefern können. Hierdurch sollen möglichst viele Informationen für die bestmögliche Vergleichbarkeit gewonnen werden.

Auf Grund der unterschiedlich eingesetzten Strategien und die Effektivität dieser, welche von Unternehmen zu Unternehmen variieren, sind Fragebögen an verschiedenen Standorten sowie an eine Diversität von Befragten verschickt worden. Dies ist eine der besten Möglichkeiten, um eine große Anzahl an Daten zu erheben, obwohl sich die gesammelten Informationen aber trotzdem voneinander unterscheiden können.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die Bachelorarbeit beginnt mit den allgemeinen Fakten und Begriffserklärungen, welche als Basis der gesamten Arbeit dienen. Dies bezieht sich vor allem auf Krisenzeiten bzw. das Krisenmanagement und das Controlling. Ebenso werden hier bisherige Forschungen / Forschungsmodelle aufgegriffen und analysiert. Darauf Folgend werden die verschiedenen Strategischen Ansätzen im Controlling erläutert und ausgearbeitet. Hierzu zählt das Risikomanagement und Frühwarnsysteme, das Kostenmanagement und Effizienzsteigerung, das Liquiditätsmanagement und Kapitalstruktur, sowie auch die Anpassungsfähigkeit und Liquidität der Unternehmen. Auf Basis dieser strategischen Ansätze wird der eigene Forschungsteil erarbeitet und die Methodik der Forschung erklärt. Die Forschungsergebnisse werden im Anschluss analysiert und aufgearbeitet, wodurch verschiedene Schlussfolgerungen aus den Forschungsergebnissen gezogen werden. Daraufhin wird erläutert, wie die Ergebnisse der Forschung praktisch implementiert werden können. Dieser Schritt wird zuletzt durch das Fazit und die Beantwortung der Forschungsfrage ergänzt.

2. Begriffserklärung

2.1 Krisenmanagement und Krisenarten

Um die verschiedenen Vorgehensweisen des Krisenmanagements und dessen Bedeutung, sowie auch die unterschiedlichen Krisenarten zu verstehen, gilt es vorerst zu erläutern, was man unter einer Krise versteht. Als Krise wird eine massive Störung des gesellschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Systems, die über einen gewissen (längeren) Zeitraum anhält, bezeichnet. Krisen bieten auch die Gelegenheit zur qualitativen Verbesserung (Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, kurz und knapp – Das Politiklexikon).

Der Krisenbegriff hat im Laufe der Zeit eine bedenkliche Entwicklung genommen. Im Alltag wird er zunehmend inflationär gebraucht, jedoch scheint es, als ob dieser sowohl kleinen als auch großen instabilen Lagen zugeordnet wird, wie z.B. Erziehungskrise, Ehekrise, Flüchtlingskrise, Währungskrise, Finanzkrise, Eurokrise, Krisengebiet. Betriebswirtschaftlich werden Krisen als eine Abweichung von einer Normalsituation gesehen, in der sie mit ihren bisherigen Vorhergehensweisen keine Lösung finden. Somit müssen besondere Maßnahmen getroffen werden, um den Normalzustand wieder herzustellen. Jedoch reagiert nicht jedes Unternehmen in gleicher Art und Weise auf diese Krisen. Vor allem größere Unternehmen gehen mit diesen vergleichsmäßig entspannter um (Vgl. Trauboth, 2022, S.1). Wenn ein Unternehmen jedoch von einer Krisenzeit betroffen ist, sind die verschiedenen Krisenarten zu vergleichen.

Die Vielfalt an verschiedenen Krisenarten bringt spezifische Herausforderungen und Risiken für die Unternehmen mit sich. Hierfür müssen Unternehmen die Risiken verschiedener Krisenarten wie Unternehmenskrisen, wirtschaftliche Krisen, Gesundheitskrisen, Naturkatastrophen, politische Krisen und technologische Krisen beachten, um deren Auswirkungen auf das Unternehmen so gering wie möglich zu halten.

Unter Unternehmenskrisen versteht man die prozessuale Ausprägung der konkreten Zielbedrohung. Hierbei wird unterschieden, ob es sich um eine strategische Krise, eine Erfolgskrise oder eine Liquiditätskrise handelt.

Bei einer strategischen Krise handelt es sich um Ereignisse, welche die Erfolgspotentiale von Unternehmen mittel- oder langfristig gefährden. Das eintretende Ereignis muss nicht schon zu Beginn eine Gefährdung für den Umsatz oder Kosten darstellen. Hierbei reicht die Gefahr für die Existenz eines Unternehmens zur Einstufung als strategische Krise aus. Zu einer strategischen Krise kann es zum einen dadurch kommen, dass das Erfolgspotential des Unternehmens wie zum Beispiel die Marke oder auch die Mitarbeiter nicht genug entwickelt werden oder auch durch unzureichende Beachtung der Veränderungen auf der Absatzseite.

Beispielsweise könnte das Unternehmen hinter dem Wettbewerb zurückfallen, falls diese die Entwicklung neuer Absatzwege früher wahrnehmen und nutzen.

Bei einer Erfolgskrise, häufig auch Ertragskrise oder Ergebniskrise genannt, handelt es sich um eine akute Bedrohung, die sich schrittweise auf die Ergebnisse eines Unternehmens auswirkt. Die Erfolgskrise entsteht meist durch ungenügend getroffene Maßnahmen in der strategischen Krise. Sie wird häufig durch eine Veränderung im Zeitvergleich wichtiger Kennzahlen ersichtlich. Die Wachstumsrate sinkt oder auch der Umsatz und Absatz stagnieren. Diese Auswirkungen sind im Controlling zu sehen. Falls diese jedoch übersehen werden, verschlimmert sich die Situation umso weiter und auch die Beseitigung des Problems wird dadurch immer Reserven intensiver. Selbst wenn ein Unternehmen die Krise rechtzeitig entdeckt, ist es nicht sicher, dass dieses die Krise bewältigt. Einher mit der Behebung der Ursache gehen nämlich hohe Kosten und ein hoher Zeitaufwand sowie auch anschließend eine strategische Neuausrichtung.

Falls die Unternehmen bei der strategischen Krise und der Erfolgskrise nicht ausreichend gegengesteuert haben, kommt es zu der Liquiditätskrise. Die Erfolgsfaktoren sind in dieser Krise sehr gering und die Unternehmen haben große Probleme damit, ihre Zahlungen zu tätigen. Oftmals können dringende Investitionen aufgrund fehlender finanzieller Mittel nicht mehr getätigt werden. Die Überziehung / Ausschöpfung der verfügbaren Kreditlinien ist ein deutliches Anzeichen einer Liquiditätskrise. (Vgl. Zwick, 2021, S.3-8)

Rezessionen, Finanzkrisen und weitere wirtschaftliche Turbulenzen, welche sich auf Unternehmen und ihre finanzielle Stabilität auswirken, werden als Wirtschaftskrisen bezeichnet. Eine Art der Wirtschaftskrise ist die Finanzkrise von 2007/2008, welche durch den Zusammenbruch des Marktes für Immobilienanleihen entstand und sich schnell ausbreitete, was überall auf der Welt zu einem stark geschwächten Wirtschaftswachstum oder auch zu einer Rezession führte (Vgl. Scharpf, 2011, S.324-337). Vor allem die Wirtschaftskrisen sind in Unternehmen stark bemerkbar, jedoch sind auch Gesundheitskrisen wie die Corona Pandemie, welche sich stark auf die Gesellschaft und Geschäftsaktivitäten auswirkte, von Unternehmen bemerkbar. Ebenso können Naturkatastrophen wie Erdbeben, als auch politische Krisen durch beispielsweise Handelskonflikte, Reputationskrisen durch Probleme mit der öffentlichen Wahrnehmung und dem Ruf eines Unternehmens oder auch technologische Krisen wie Cyberattacken, Unternehmen vor schwerwiegende Probleme stellen.

Das Krisenmanagement setzt sich aus dem Begriff Krise und Management zusammen, wobei Krise für die Abweichung von einer Normalsituation und Management für das Führen von Mitarbeitern, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, steht. Zusammen bilden diese Begriffe das

Krisenmanagement, welches für die Krisenvorsorge und Krisenbewältigung im Unternehmen zuständig ist. Ebenso entsteht im Krisenmanagement ein lernender Effekt aus den Krisen, an welchen sich Unternehmen anpassen können und dadurch auf neue, besser angemessene Strategien umstellen können (Vgl. Trauboth, 2022, S.49).

Eine Krise wird in ihrer einfachsten Form häufig in drei verschiedene Phasen unterteilt. In die Phase vor der Krise, während der Krise und die Phase nach der Krise. Krisenmanagement wird als ein Prozess gesehen, um besser mit den Krisenereignissen umgehen zu können (Vgl. Durst/Henschel, 2022, S.10-11). Hierzu wurden verschiedene Krisenmanagementmodelle erstellt. Eines dieser Prozessmodelle wurde von Hong, P., Huang eingeführt. Dieses umfasst vier aufeinanderfolgende Schritte: Erkennung, Auftreten, Wiederherstellung und Behebung. Im ersten Schritt werden Warnsignale für Krisen erkannt und sobald die Krise entsteht, müssen Sofortmaßnahmen ergriffen werden, um die Folgen zu überwinden. In der Wiederherstellungsphase werden Anstrengungen unternommen, um sich von der Krise zu erholen und in den Nicht-Krisen-Modus zurückzukehren. Der letzte Schritt, die Behebung, zielt darauf ab, zur Normalsituation, wie vor der Krise, zurückzukehren (Vgl. Hong, 2012, S. 535-555).

2.2 Controlling Grundlagen

Einer der wichtigsten Managementinstrumente eines Unternehmens, um bestimmte Strategien einzubehalten und Ziele zu erfüllen, ist das Controlling, dessen Kernaufgaben aus der Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensbereiche bestehen. Die Planung beinhaltet die Erstellung von Plänen und Budgets, die als Referenzpunkt gelten. Die Steuerungsaufgaben des Controllings sind für die Umsetzung von Korrekturmaßnahmen da, um sicherzustellen, dass die Ziele erreicht und Abweichungen vermieden werden. Bei der Kontrolle wird überwacht, dass die tatsächlichen Leistungen nicht von den geplanten abweichen (Vgl. Behunova, 2023, S.1-6). In diesem Zusammenhang lässt sich das Controlling nach Bramseman als "ein Konzept der Unternehmensführung durch Planung, Information, Organisation und Kontrolle bezeichnen" (Bramseman, 2013, S. 18).

Um die finanziellen Aktivitäten und Geschäftsprozesse im Unternehmen zu steuern, werden im Controlling zwei verschiedene Instrumente eingesetzt. Hierzu gibt es die Planung, welche versucht, die Entwicklung verschiedener Parameter für einen bestimmten Planungszeitraum vorherzusagen. Die Kenntnisse der Fachleute in den einzelnen Abteilungen müssen berücksichtigt werden, damit die Vorhersage erfolgreich ist. Der Planungsprozess bewegt sich unter der Leitung der Controlling Abteilung und in der Hierarchie eines Unternehmens von unten nach oben (bottom up). Mit der Budgetierung wird die Planung in die Verantwortung

umgesetzt. Entspricht das geplante Ergebnis den Vorstellungen der Chefetage, werden die Werte einzeln von oben nach unten (top down) an die verantwortlichen Mitarbeiter verteilt. Das Unternehmensziel, das als Grundlage für die Planung dient, wird in viele kleinere Ziele heruntergebrochen. Diese werden vor Ort umgesetzt. In der Planung müssen Controller verschiedene Abhängigkeiten berücksichtigen und in der Budgetierung kontrollieren, dass die übergeordneten Ziele erreicht werden, indem sie durch ihre Verantwortung dafür sorgen, dass die Teilziele wie erwartet abgeschlossen werden (Vgl. Bleiber, 2022, S. 13-16).

Auch das Forecasting ist ein Hauptinstrument des Controllings. Unter Forecasting wird das Kalkulieren oder Vorhersagen eines zukünftigen Ereignisses oder eines zukünftigen Zustands durch Untersuchungen oder der Analyse relevanter Daten verstanden. Dies ermöglicht eine bessere Planung, Ressourcenzuweisung und Entscheidungsfindung, was für die Gewährleistung der Finanzstabilität und die Reaktion auf Veränderungen im Geschäftsumfeld von entscheidender Bedeutung ist (Vgl. Abraham, 2009, S.1-4). Ein weiteres wichtiges Instrument des Controllings sind Kennzahlen. Durch Kennzahlen werden komplexe Sachverhalte durch Rechenvorgänge, vereinfacht als Zahl dargestellt. Ein Beispiel für eine einfache Kennzahl ist der Umsatz. Es gibt aber auch kompliziertere Rechenvorgänge wie zum Beispiel beim VaR (Value at Risk). Für diese Rechnungen stehen die Rechenwege schon fest, somit ist die Hauptaufgabe hierfür die Beschaffung aller relevanten Daten/Zahlen für die Rechenvorgänge. Die Kennzahlen geben durch einen einzelnen Wert Auskunft über einen bestimmten Sachverhalt in einem Unternehmen. Durch diese Kennzahlen können bestimmte Ziele des Unternehmens nachvollziehbar beziehungsweise auch leichter kontrollierbar gemacht werden. Dem Wachstum des Unternehmens könnte hier die Steigerung des Umsatzes zugeordnet werden (Vgl. Bleiber, 2022, S. 137-142).

Für die Tätigkeiten im Controlling Bereich sind die Controller zuständig. Doch in der beruflichen Praxis unterscheiden sich die Aufgaben und Verantwortlichkeiten erheblich. Ihre Tätigkeiten reichen von buchhalterischen Aufgaben bis hin zu strategischer Unternehmensberatung. Die International Controllers Association (ICV) ist ein Zusammenschluss von Controllern aus verschiedenen europäischen Ländern und betrachtet Controller als enge Partner des Managements. In ihrer Selbstverständniserklärung über die verschiedenen Tätigkeiten eines Controllers heißt es (ICV 2013):

Controller ...

leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens

gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt

sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen

integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen

entwickeln und pflegen die Controlling Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.

sind als Betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet

Mit dieser Leitlinie übernimmt der Beruf des Controllers das Konzept der Geschäftspartnerschaft. Auch wenn Controller schon immer als Berater des Managements fungiert haben, ist die Rolle des Business Partners umfassender.

2.3 Die Rolle des Controllings in Krisenzeiten

Das Controlling spielt in Krisenzeiten eine entscheidende Rolle, da es Unternehmen hilft schwierige und herausfordernde Situationen erfolgreich zu überstehen und ihre langfristige Widerstandsfähigkeit sowie finanzielle Stabilität zu gewährleisten.

Einer der Schlüsselaspekte hierfür sind das Risikomanagement und Frühwarnsysteme, welche Unternehmen bei der Identifizierung, Bewertung und Überwachung von Risiken unterstützen. Dadurch können potenzielle Gefahren frühzeitig erkannt und die erforderlichen Maßnahmen rechtzeitig ergriffen werden, um diesen Risiken zu begegnen (Vgl. Wolf / Runzheimer, 2009, S.30-57). In wirtschaftlich unsicheren Zeiten ist das Controlling auch aufgrund des Kostenmanagements und der Effizienzsteigerung ein wichtiger Aspekt, um die Kostenstrukturen zu identifizieren und zu analysieren, damit für die anfallenden Kosten die bestmöglichen Einsparungsmaßnahmen getroffen werden können. Neben dem Kostenmanagement ist auch das Liquiditätsmanagement in Krisenzeiten sehr wichtig, damit die Unternehmen auch in diesen Zeiten zahlungsfähig bleiben und eine Insolvenz verhindern können (Vgl. Stelling, 2009, S.8-12). Da Krisen oftmals unvorhersehbare Bedingungen mit sich bringen, müssen die Controlling Systeme flexibel sein, um auf diese Änderungen reagieren zu können. Controller entwickeln und pflegen wie oben genannt die Controlling Systeme. Sie unterstützen die Anpassung von Plänen und Budgets an die neuen Bedingungen und überwachen deren Umsetzung. Ebenso beliefern sie die Geschäftsführung mit allen

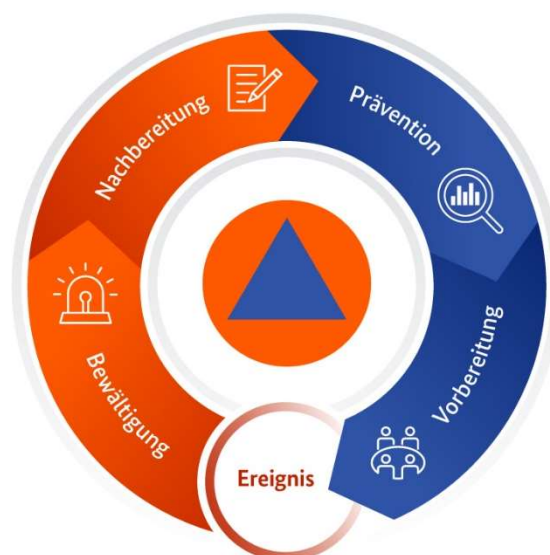
relevanten Informationen und nehmen eine interne Beratungsfunktion ein, um das Management mit Empfehlungen zu unterstützen, damit diese auch in den Krisenzeiten die bestmöglichen Entscheidungen treffen können (Vgl. Becker, 2005, S. 11-14).

Zusammenfassend trägt das Controlling durch seine vielfältigen Aufgaben dazu bei, die finanzielle Gesundheit und Stabilität der Unternehmen zu sichern und sie erfolgreich durch Krisenzeiten zu navigieren.

2.4 Bisherige Modelle und Forschung

Die bisher genutzten Modelle und durchgeführten Forschungen bieten einen wertvollen Einblick in die Vorgehensweisen und Strategien von Unternehmen in Krisenzeiten. Neben dem genannten Modell im Abschnitt 2.1 von Hong, P., Huang gibt es noch weitere Modelle, die das Vorgehen des Krisenmanagements während Krisen darstellen. Eines der häufigsten Modelle in Unternehmen ist der Krisenmanagement-Kreislauf. Hierbei werden die Tätigkeiten des Krisenmanagements in vier verschiedenen Phasen unterteilt: Prävention, Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung.

Abbildung 1: Krisenmanagement-Kreislauf



Quelle: bbk, Auf Krisen vorbereitet sein – das Krisenmanagement

Diese vier Phasen werden in einem Kreislauf (Abb. 1) dargestellt, da die Reihenfolge der getätigten Schritte meist gleichbleibt. Der erste Schritt ist die Prävention von Risiken durch

eine Analyse von Risiken sowie die Beseitigung möglicher Risiken. Hierfür müssen auch die richtigen Maßnahmen getroffen werden. Damit man in Zeiten einer Krise bestens vorbereitet ist, werden Prozesse sowie die Notfallplanung optimiert und das Personal dementsprechend geschult. Trifft das Ereignis ein, befindet man sich in der dritten Phase, in welcher versucht wird das Problem zu bewältigen. Hierfür wird die aktuelle Lage analysiert und kommuniziert, um bestmöglich reagieren und Prognosen erstellen zu können. Ist die Krise bewältigt, beginnt die Nachbereitung. Die getroffenen Maßnahmen werden evaluiert, Erkenntnisse generiert und Wissen gesammelt. Diese neu gesammelten Informationen der Nachbereitung werden anschließend in die Präventionsmaßnahmen übertragen, wodurch der Kreislauf des Krisenmanagements vollendet ist (Vgl. bbk, Auf Krisen vorbereitet sein – das Krisenmanagement).

Um strategische Krisen zu vermeiden, sollen die Marktorientierung und Innovationsfähigkeit gestärkt werden. Das Controlling spielt eine zentrale Rolle für die Unternehmensführung und ist insbesondere in Krisenzeiten für die Anpassung an veränderte Marktbedingungen unerlässlich (Vgl. Klein, 2009, S.15-20).

Die folgenden Kapitel bauen auf diesen Erkenntnissen auf, um die verschiedenen Strategien des Controllings zu analysieren und Empfehlungen für Unternehmen abzugeben.

3 Strategische Ansätze im Controlling

3.1 Risikomanagement und Frühwarnsysteme

Strategische Ansätze im Controlling beziehen sich auf die Methoden und Techniken, die in Unternehmen verwendet werden, um die strategischen Ziele zu erreichen. Das Controlling spielt bei der Umsetzung dieser Strategien eine wichtige Rolle, indem es sicherstellt, dass die Ressourcen richtig eingesetzt und die Unternehmensziele erreicht werden. In Krisenzeiten ist es umso wichtiger, dass das Controlling die effektivsten strategischen Ansätze erfolgreich anwendet, um Unternehmen zu unterstützen und langfristig ihre Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten. Das Controlling verfolgt hierbei verschiedene strategische Ansätze, wie auch das Risikomanagement. Die Fähigkeit Risiken frühzeitig zu erkennen und bestens auf diese zu reagieren ist für Unternehmen essenziell. Vor allem in Zeiten wie in der Finanz- und Wirtschaftskrise, wurde es deutlich, dass die richtige Vorbereitung eine entscheidende Rolle dafür spielt, wie das Unternehmen aus Krisen hervorgeht. Im Risikomanagement werden die verschiedenen Maßnahmen und Prozesse dargestellt, um Risiken wie auch Krisen zu identifizieren, bewerten, steuern und überwachen, damit eine Risikolage erstellt werden kann (Vgl. Vanini / Rieg, 2021, S. 36-39). Somit sollen im Risikomanagement zu Beginn und als Basis aller weiteren Schritte alle potenziellen Risiken, welche aus diesen Krisenzeiten entstehen können, identifiziert werden. Hierfür müssen als erstes die verschiedenen Arten von Risiken, welche für das Unternehmen relevant sein könnten, definiert werden.

Zur Identifikation von Risiken gibt es zwei verschiedene Methoden: die progressive und die retrograde Methode. Der Hauptunterschied dieser liegt bei der Richtung, aus welcher die Risikoidentifikation ausgeht. Bei der progressiven wird von den nicht weiter rückverfolgbaren Risikoursachen als Ursprung ausgegangen. Die Entwicklung der Wirkung von der Risikoquelle bis zu unternehmensinternen Zielen und Strategien wird verfolgt. Es wird analysiert, wie Risiko behaftet innerbetriebliche Strukturen, Funktionsbereiche und Geschäftsprozesse des Unternehmens sind. Bei der retrograden Methode wird die Risikoidentifikation von der anderen Seite aus gestartet. Hierbei werden Risiken, die auf die Strategien und Ziele einwirken, identifiziert. Die Strategien und Ziele des Unternehmens sind der Startpunkt der Untersuchung. Es wird analysiert, welche Risiken das Unternehmen daran hindern könnten, die definierten Ziele zu erreichen.

Für die Identifikation der Risiken werden verschiedene Instrumente wie die SWOT-Analyse, Kennzahlenanalyse, die Wertkettenanalyse oder auch Befragungen der Mitarbeiter genutzt. Wurden die Risiken identifiziert und analysiert, werden diese in verschiedenen Kategorien unterteilt, wie beispielsweise finanzielle Risiken, Energierisiken und Produktionsrisiken (Vgl. Diederichs, 2023, S. 184–199).

Im Anschluss werden diese Risiken bewertet, um ihre Auswirkungen auf das Unternehmen zu verstehen, welche dann nach ihrer Relevanz priorisiert werden. Bei der Risikobewertung wird zwischen Bruttobewertung und Nettobewertung unterschieden. In der Bruttobewertung werden die Risiken ohne Einfluss von Steuerungsmaßnahmen bewertet. Bei der Nettobewertung wird das Restrisiko nach den getätigten Maßnahmen bewertet. Die Ziele hierbei sind es die Risiken auf Einzelrisikoebene zu bewerten und diese dann nach einem Risikomaß zu priorisieren. Ebenso sollen Abhängigkeiten zwischen Risiken gemessen werden und eine Entscheidungsgrundlage für die Risikosteuerung abgeleitet werden. Die Vorgehensweise bei der Risikobewertung erfolgt in mehreren Schritten. Hierfür wird als erstes geschaut, welche identifizierten Risiken wirklich relevant sind. Für diese werden im Anschluss alle Einflussgrößen ermittelt. Daraufhin werden für die Risiken die Eintrittswahrscheinlichkeiten bestimmt. Außerdem ist durch eine Korrelationsanalyse zu prüfen, ob Korrelationsinterdependenzen bestehen. Hierbei wird unterschieden ob Risiken eher klein oder groß sind und ob diese zusammenhängen oder nicht, wie beispielsweise ob die kleineren Einzelrisiken gemeinsam ein größeres Risiko darstellen. Zuletzt wird die Richtung und die Wirkungsstärke der Risiken auf Unternehmensziele (Schadenspotential) ermittelt. Sind die Unternehmensziele gefährdet, kann ein Risikomodell abgeleitet werden (Vgl. Vanini / Rieg, 2021 , S .231-240).

Diese Schritte bilden die Grundlage der Steuerungsstrategien im Unternehmen. Das Ziel bei der Risikosteuerung besteht darin, die identifizierten und bewerteten Ziele durch geeignete Maßnahmen und Instrumente zu beeinflussen. Neben den Maßnahmen und den Instrumenten beeinflusst sie dadurch auch maßgeblich den Erfolg von Unternehmen und nimmt somit eine Schlüsselrolle im Risikomanagement ein. Die Hauptaufgabe ist es die richtigen Maßnahmen und Instrumente festzulegen und diese zu koordinieren, damit sichergestellt werden kann, dass die aktuelle Risikosituation der gewünschten Sollsituation entspricht. Eine weitere Aufgabe ist die Überwachung und Kontrolle der Effizienz und Effektivität. Die Risikosteuerung ist in aktive und passive Risikosteuerung zu unterscheiden. Bei der aktiven Risikosteuerung wird versucht die Risiken zu vermeiden oder ihre Eintrittswahrscheinlichkeit zu vermindern, indem der Risikoentstehungsprozess an der Wurzel angegangen wird. Die passive Risikosteuerung ist jedoch darauf ausgerichtet, das Risiko selbst zu tragen und durch eine angemessene Vorsorge die Konsequenzen bei Risikoeintritt zu mildern (Vgl. Diederichs, 2023, S.293-295).

Der letzte Prozess des Risikomanagements ist die Risikoüberwachung, die zuständig für die Überprüfungen und Anpassungen bezüglich der Funktionsfähigkeit und der Umsetzung des Risikomanagement-Systems ist. Sie überwacht, dass alle rechtlichen Anforderungen an das Risikomanagement eingehalten werden sowie auch die Umsetzung bzw. Einhaltung der

Vorschriften des Risikomanagement-Systems. Eine weitere Aufgabe besteht in der Identifikation von Schwachstellen und Lücken des Risikomanagement-System (Vgl. Vanini / Rieg, 2021 , S .339-340).

Das Risikomanagement ist als begleitende Führungsfunktion zu verstehen, welches durch die bessere Vorbereitung auf Krisen dafür sorgt, dass Unternehmen auch in schwierigen Zeiten ihre Geschäftsziele erreichen können. Das Risikocontrolling hingegen ist als Schnittstelle des Risikomanagements und des Controllings zu verstehen. Als Teil des Risikomanagements beschäftigt sich das Risikocontrolling mit der Implementierung und Überwachung von Risikosteuerungsmaßnahmen auf operativer Ebene, während das Risikomanagement einen umfassenderen Ansatz liefert, der die gesamte Organisation betrifft. Das Risikomanagement gibt die strategische Ausrichtung und den Rahmen für das Risikocontrolling vor (Vgl. Diederichs, 2017, S.13-23)

Um Auswirkungen von Krisen zu mildern oder zu verhindern, werden im Risikocontrolling, nach der Bildung von Steuerungsstrategien, Frühwarnsysteme eingerichtet, damit potenzielle Risiken frühzeitig erkannt und Maßnahmen rechtzeitig ergriffen werden können. Frühwarnsysteme werden im Risikomanagement als ein Instrument zur Risikoidentifikation genutzt. Als Frühwarnsystem wird ein Informationssystem oder Konzept der Unternehmen bezeichnet, das frühzeitig auf mögliche / bestehenden Chancen und Risiken hinweist, damit rechtzeitig die passenden Maßnahmen ergriffen werden können. Der Einsatz eines wirksamen Frühwarnsystems kann viele Vorteile bringen, darunter ein geringeres Risiko, eine verbesserte Entscheidungsfindung und eine erhöhte langfristige Widerstandsfähigkeit des Unternehmens. Diese Frühwarnsysteme sind in zwei Hauptkategorien zu unterteilen: operative und strategische Frühwarnsysteme. Operative Frühwarnsysteme bauen auf „harten“ Informationen auf. Damit sind Kennzahlen wie Cash-Flow gemeint, welche als Krisen- oder Chancensignal dienen. Diese Systeme überwachen die laufenden Geschäftsprozesse und geben frühzeitige Warnsignale weiter, wenn Abweichungen bei den Kennzahlen entstehen. Auf der anderen Seite konzentrieren sich strategische Frühwarnsysteme auf die frühzeitige Identifikation von Chancen und Risiken sowie auch Markttrends und Entwicklungen, die die Unternehmensstrategie beeinflussen können. Ihre Aufgabe ist es die Unternehmen frühzeitig auf Veränderung in der Umwelt hinzuweisen, damit die rechtzeitigen Anpassungen vorgenommen werden können (Vgl. Wolf / Runzheimer, 2009, S. 52-55).

Das Risikomanagement sowie auch die Frühwarnsysteme verdeutlichen die Wichtigkeit des Controllings in Krisenzeiten. Die Fähigkeit potenzielle Gefahren frühzeitig zu erkennen, wird in den Unternehmen immer signifikanter. Ein robustes Risikomanagement und gut konzipierte Frühwarnsysteme ermöglichen es Unternehmen nicht nur die Auswirkungen von Krisen zu mildern, sondern sorgen auch für langfristige Stabilität und Widerstandsfähigkeit.

3.2 Kostenmanagement und Effizienzsteigerung

Neben dem Risikomanagement wird auch das Kostenmanagement für Unternehmen immer bedeutsamer. Beim Kostenmanagement in Zeiten von Krisen geht es darum, die Ausgaben strategisch zu steuern, um sicherzustellen, dass das Unternehmen in Krisenzeiten finanziell widerstandsfähig bleibt. Dies trägt zur finanziellen Stabilität und Widerstandsfähigkeit bei und ist somit ein wichtiger Bestandteil für das Controlling in Krisenzeiten. Die Basis des Kostenmanagements ist die Kostenrechnung. Bei der traditionellen Kostenrechnung werden die Kosten auf Bezugsobjekte erfasst und zugerechnet. Unter dem Kostenmanagement ist die strategische Planung, Überwachung und Steuerung der Kosten in Unternehmen zu verstehen. Hierbei wird stets ein Zukunftsbezug ausgewiesen. Damit das Controlling sein Kostenmanagement für das Unternehmen bestmöglich vollziehen kann, benötigt es alle relevanten Daten und Informationen über die Kosten sowie deren Entwicklungen. Dazu arbeitet es eng mit dem Rechnungswesen zusammen, welches die hierfür relevanten Daten und Informationen erhebt und an das Controlling weiterleitet. Sind die Informationen und Zahlen erhoben, werden die passenden Maßnahmen für den weiteren Verlauf geplant. Die Ist-Kosten sind im Kostenmanagement nicht beeinflussbar, es werden die Plankosten gestaltet. Bei dem Kostenmanagement wird zwischen operativen und strategischen Ansätzen unterschieden. Während das operative Kostenmanagement einen kurzen Planungshorizont hat, liegt dem strategischem eine langfristige Sicht zugrunde. (Vgl. Burger, 2014, S-9-12).

Das Kostenmanagement liefert Informationen, um Kosten zu ermitteln und zu beeinflussen. Diese Kosten stellen den bewerteten und leistungsbezogenen Verbrauch einer Periode dar. Es werden alle im Unternehmen anfallenden Kosten beachtet. Folgende Ansatzpunkte lassen sich für das Kostenmanagement darstellen.

Kosten, die in Unternehmen entstehen, werden in drei Unterkategorien aufgeteilt. Die Ressourcen, welche die Kosten durch ihre Menge, Preise sowie auch durch ihre Qualität beeinflussen. Diese Ressourcen werden durch den internen Prozess weiterverarbeitet zu den Produkten, welche durch ihre Vielfalt, Qualität und Komplexität nochmals einen Kostenfaktor aufweisen. Somit sind diese drei Punkte auch die Ansatzpunkte des Kostenmanagements (Vgl. Brecht, 2005, S. 9-11).

Im Controlling werden die Begriffe Krise und Kostenmanagement oft mit der Kosteneinsparung gleichgesetzt. Im Fall der Corona-Krise ist dieser Vorgehensweise zuzustimmen, die stark betroffenen Unternehmen sollten ihre Produktion bzw. wertschöpfenden Tätigkeiten auf das nötige Mindestmaß reduzieren und die Möglichkeit der Heimarbeit oder auch Kurzarbeit voll ausnutzen, um Kosten zu sparen. Hierbei ist es ratsam, sich auf das Kerngeschäft zu fokussieren. Um die Kostensituation kurzfristig zu verbessern, können Maßnahmen für die

definierten Kerngeschäfte ergriffen werden. Hierzu können Unternehmen in Krisenzeiten ihre Produktionsplanung anpassen, indem sie die Produktion an veränderte Bestellmengen anpassen, um die Lagerkosten zu reduzieren. Es wird versucht möglichst geringe Stückkosten zu erhalten und das Lager so gering wie möglich zu halten. Des Weiteren können Kosten im Fuhrpark eingespart werden, indem die Fahrrouten optimiert werden oder auch überschüssige Fahrzeuge abgemeldet werden, um die Fixkosten des Fuhrparks zu reduzieren (Vgl. Gleich, 2020, S.28-30).

Neben dem Kostenmanagement ist es für Unternehmen ebenso wichtig möglichst effizient zu arbeiten. Um die finanzielle Gesundheit und Widerstandsfähigkeit von Unternehmen auch in Krisenzeiten zu garantieren, erfordert die Effizienzsteigerung im Controlling verschiedene Maßnahmen. Eine mögliche Maßnahme hierfür ist das Lean Management im Controlling. Das Lean Management basiert auf der Reduzierung von Durchlaufzeiten, niedrigen Lagerbeständen und der dauerhaften Beseitigung von nicht wertschöpfenden Aktivitäten. Es wird darauf abgezielt, die optimale Reaktionsfähigkeit zu verbessern und die Lagerbestände gering zu halten, da diese die Kapitalkosten erhöhen und negative Auswirkungen auf den Unternehmenswert haben. In Krisenzeiten können Unternehmen durch das Lean Management die Controlling Prozesse und Aufgaben optimieren, indem nicht wertschöpfende Aktivitäten beseitigt werden. Der Fokus kann somit auf die Wertschöpfenden Aktivitäten gelegt werden, um die Effizienz im Unternehmen zu steigern (Vgl. Helmold, 2022, S. 3-5)

Auch die Digitalisierungsmaßnahmen in Unternehmen können für eine Effizienzsteigerung im Controlling sorgen. Durch die Integration von digitalen Tools und Technologien können verschiedene Aufgaben und Schritte im Controlling effizienter gestaltet werden. Eine dieser Maßnahmen ist die Integration von Big Data Analytics, durch welche eine Vielzahl an Daten schneller generiert werden kann. Einer der stark genutzten Technologien, vor allem im Finanzbereich, sind sogenannte RPA (Robot Process Automation) Systeme. Diese Software Roboter führen selbstständig im Rahmen von Geschäftsprozessen wiederkehrende und regelbasierte Prozessschritte, über mehrere Systeme hinweg, aus, und ahmen dabei menschliche Interaktion nach. Hierdurch können Effizienzgewinne wie geringere Fehlerquoten, kürzere Durchlaufzeiten oder auch die Einsparung der Arbeitszeit von Mitarbeitern entstehen (Langmann, 2019, S. 5-7, 17).

Eine weitere Maßnahme zur Effizienzsteigerung bieten Agile Management Methoden im Controlling. Im Agilen Management stehen die Flexibilität, schnelle Interaktionen und die selbstständige Entscheidungsfindung der Mitarbeiter im Vordergrund. Hierzu gibt es viele verschiedene Ansätze und Methoden. Eine der bekanntesten Methoden ist das Prozessmodell SCRUM, bei welcher sogenannte „Sprints“ vorgesehen sind. Diese Sprints dauern meist einen Monat und haben klare Ziele/Prioritäten vorgegeben. Im Controlling ermöglicht eine

Sprintplanung den Teams, sich auf spezifische Aufgaben zu konzentrieren und Ergebnisse in kurzen Intervallen zu liefern. Diese Fokussierung auf bestimmte Gebiete für diesen Zeitraum ermöglicht eine Förderung der Effizienz (Vgl. Feichtinger, 2023, S.22-26)

Mit diesen verschiedenen Maßnahmen können Unternehmen ihre Kosten optimieren oder auch reduzieren, falls nötig, sowie ihre Effizienz steigern. In Krisenzeiten haben Unternehmen hierdurch die Möglichkeit sich eine bessere Ausgangslage zu schaffen und den Auswirkungen der Krise durch Anpassungen entgegenzuwirken.

3.3 Liquiditätsmanagement und Kapitalstruktur

Die Aufrechterhaltung der Liquidität ist für Unternehmen eine zentrale Anforderung, die in wirtschaftlich guten Zeiten oft kein Problem darstellt. Allerdings gerieten im Zuge der globalen Finanzmarktkrise ab 2008 auch langjährig erfolgreiche Unternehmen in Liquiditätsschwierigkeiten, da sich die Refinanzierungsmöglichkeiten verschlechterten. Die Finanzmarktkrise hat die Sicht der Menschen auf finanzielle Risiken verändert. Eine großzügige Liquiditätsbereitstellung, die zuvor als negativ angesehen wurde, wurde während und nach der Krise als angemessene Risikovorsorge positiv bewertet (Vgl. Gebhardt / Mansch, 2019, S.1-2). Unter Liquidität wird das termingerechte und vollständige Erfüllen der Zahlungsverpflichtungen verstanden (Vgl. Gebhardt / Mansch, 2019, S. 6). Für die Steuerung und Kontrolle der Liquidität ist das Liquiditätsmanagement zuständig, ebenso wie für die Identifikation von Liquiditätsrisiken. Eine der wichtigsten Aufgaben des Liquiditätsmanagements ist es die notwendige Liquidität aufrecht zu erhalten, damit Unternehmen ihre Zahlungsverpflichtungen rechtzeitig begleichen können. Das Liquiditätsrisiko wird als Zahlungsunfähigkeitsrisiko verstanden. In Zeiten der Krise wird dieses Risiko oftmals täglich kontrolliert, um sicherzustellen, dass Zahlungen durch verfügbare Liquidität zeitgerecht ausgeglichen werden können. Wichtige Ansätze für die Kontrolle und Analyse des Liquiditätsrisikos sind die Liquiditätsplanung, Kennzahlen für die Liquiditätssteuerung und den Begriff der Liquidität in konkrete, messbare Größen und Indikatoren umzusetzen (Vgl. Gebhardt / Mansch, 2019, S. 15-16).

Damit die Unternehmen möglichst liquide bleiben, wird eine Liquiditätsplanung durchgeführt, bei welcher alle Zahlungsein- und Zahlungsausgänge für einen bestimmten Zeitraum erfasst werden, um einen Überblick über die aktuelle Liquiditätssituation zu erhalten. Hierbei wird auf Basis der Kontostände und Daten ein täglicher Liquiditätsstatus erstellt. Ebenso wird für die Zukunft eine Liquiditätsplanung erstellt, die meist einen kurzfristigen bis mittelfristigen Planzeitraum aufweist. Die durch die Planung gesammelten Informationen bilden dann die Grundlage für Entscheidungen und Vorgänge im Unternehmen. Benötigt das Unternehmen

mehr liquide Mittel, wie in Zeiten der Finanzkrise aufgrund von schlechteren Refinanzierungsmöglichkeiten, gibt es verschiedene Innenfinanzierungsmöglichkeiten, um das Unternehmen liquider zu machen. Hierfür können nicht betriebsnotwendige Vermögensgegenstände abgebaut und betriebsnotwendige Vermögensgegenstände reduziert werden. Ebenso kann auch die Optimierung der Allokation der Mittel oder die Optimierung des Working Capital Management die liquiden Mittel erhöhen (Vgl. Heesen, 2016, S.15-17).

Das Working Capital, auch (Netto) Umlaufvermögen genannt, umfasst die unteren Posten der Bilanz. Auf der Aktivseite sind die Vorräte, Forderungen inkl. sonstige Vermögensgegenstände, Wertpapiere des Umlaufvermögens, Schecks, Kasse sowie auch Bank. Auf der Passivseite werden die Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistungen sowie die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten betrachtet. Werden die Passivposten von den Aktivposten subtrahiert, entsteht das Net Working Capital. Je geringer die Vorräte, desto höher die Kassen- oder auch Bankbestände, was neben dem frühen Eingang von Forderungen und späteren Bezahlen von Eingangsberechnungen zu einer höheren Liquidität führt. Aus risikopolitischer Sicht ist das Liquiditätsmanagement ein Teil des Risikomanagements, da das Liquiditätsrisiko und dessen Reduzierung unter die finanziellen Risiken eines Unternehmens fallen. Damit hat das Working Capital als Teil des Risikomanagements dafür Sorge zu tragen, dass sich das Unternehmen (in den oben genannten Bilanzposten) ständig an das sich verändernde Unternehmensumfeld anpasst. Die Ziele des Working Capital sind die Erkennung, Evaluierung, Steuerung und Überwachung der Entwicklungen und möglicher Risiken in den oben genannten Bilanzposten (Vgl. Heesen, S. 2-5).

Die vom Liquiditätsmanagement benötigten Informationen über die Zahlungsmittelbestände / Zahlungsströme werden durch die Gegenüberstellung verfügbarer sowie erwarteter Zahlungsmittel und den fälligen oder auch ausstehenden Zahlungsausgängen gesammelt. Der Cashflow ist die einzige Kennzahl, welche diese Zahlungsströme erfasst. Der Cashflow kann für verschiedene Zwecke ermittelt werden und liefert Informationen zur finanzwirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen, welches große Bedeutung für die Liquiditätssteuerung hat. Der Cashflow liefert die Basis für die Steuerung von Maßnahmen, um ausreichende Liquidität zu sichern (Vgl. Wurm / Oswald / Zapp, 2015, S.16-27). Vor allem in Krisensituationen können ausreichende Liquiditätspuffer sowie die richtige Steuerung der Liquidität von großer Bedeutung sein, um die finanziellen Auswirkungen der Krise auf das Unternehmen zu reduzieren. Ebenso kann die Kapitalstruktur eines Unternehmens eine entscheidende Bedeutung in Krisenzeiten haben, da die richtige Gestaltung der Kapitalstruktur vom Controlling einen starken Einfluss auf die finanzielle Stabilität eines Unternehmens hat. Die Kapitalstruktur bestimmt das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital. Durch die

Veränderung des Verhältnisses kann ein Unternehmen Vorteile wie niedrigere Kapitalkosten, Senkung des finanziellen Risikos oder auch die leichtere Beschaffung von zukünftigen Mitteln erreichen (Vgl. Guserl / Pernsteiner, 2015, S.407-408).

Die Flexibilität der Unternehmen und damit die Fähigkeit, die Kapitalstruktur optimal anzupassen, ist ein weiterer wichtiger Aspekt, um in Krisenzeiten kurzfristige Herausforderungen zu bewältigen. Eine der einfachsten Kennzahlen, um einen Überblick über die Kapitalstruktur zu bekommen, ist der Verschuldungsgrad. Dieser setzt das Fremdkapital in Verhältnis zum Eigenkapital. Je größer das hieraus entstehende Ergebnis, desto höher der Verschuldungsgrad beziehungsweise der Fremdkapitalanteil eines Unternehmens. Ein niedriger Verschuldungsgrad ist für Unternehmen wichtig, um schnell auf Krisensituationen reagieren zu können, da er die Flexibilität der finanziellen Mittel erhöht und das Risiko einer Zahlungsunfähigkeit verringert. (Vgl. Ermschel / Möbius / Wengert, 2016, S.110-111).

Die Flexibilität der Unternehmen sowie die Fähigkeit, die Kapitalstruktur anzupassen, sind entscheidend, um in Krisenzeiten kurzfristige Herausforderungen zu bewältigen. In Krisenzeiten könnte beispielsweise eine angepasste Kapitalstruktur durch die Aufnahme von Fremdkapital gegenüber Eigenkapital zu zwei Vorteilen führen. Der erste Vorteil wäre die Entstehung eines Steuernutzens, da Fremdkapitalzinsen im Vergleich zu Dividenden steuerlich abzugsfähig sind. Der Nutzen des Fremdkapitals würde wachsen, je höher die Steuern sind. Des Weiteren können Unternehmen die Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz reduzieren, da das Unternehmensmanagement durch die regelmäßigen Zins- und Kapitalrückzahlungen nicht in risikoreiche Projekte investieren kann (Vgl. Mondello, 2022, S.880-881). Jedoch birgt die Aufnahme von Fremdkapital gegenüber Eigenkapital auch Nachteile. Reichen die betrieblichen Cashflows nicht aus, um die Zinszahlung des Fremdkapitals zu decken, steigt das Insolvenzrisiko. Ebenso können Unternehmen durch die hohe Verschuldung an Flexibilität verlieren, da unerwarteter Kapitalbedarf mit Fremdkapital gedeckt wird (Vgl. Mondello, 2022, S.883). Vor allem diese Flexibilität ist in Krisenzeiten von hoher Bedeutung, um besser auf Schocks und Unsicherheiten reagieren zu können. Diversifizierte Finanzierungskanäle tragen zur Risikostreuung bei. Eine ausgewogene Kapitalstruktur, die Eigenkapital und Fremdkapital umfasst, kann das Risiko einer übermäßigen Abhängigkeit von einer einzigen Finanzierungsform verringern. Dies ist besonders wichtig, um mögliche Auswirkungen von Finanzmarktschwankungen oder Kreditbeschränkungen zu minimieren (Vgl. Peterreins, 2010, S. 59-62).

Ein effektives Liquiditätsmanagement und eine ausgewogene Kapitalstruktur der Unternehmen sind während Krisenzeiten von großer Bedeutung. Die Fähigkeit, flexibel auf sich ändernde Marktbedingungen zu reagieren, sowie eine stabile finanzielle Basis, die durch eine optimierte Kapitalstruktur und eine gut gesteuerte Liquiditätsposition gewährleistet wird,

sind zentrale Faktoren für die Widerstandsfähigkeit und langfristige Überlebensfähigkeit von Unternehmen in herausfordernden Zeiten.

3.4 Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Unternehmen

Die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Unternehmen sind in Krisenzeiten ein sehr wichtiger Aspekt. Es ist von großer Bedeutung, dass die Unternehmen in Krisen überlebensfähig sind und schnell auf Unsicherheiten reagieren können. Auch für das Controlling ist die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität essenziell, damit sichergestellt werden kann, dass das Unternehmen effektiv gesteuert wird. Das Controlling spielt eine entscheidende Rolle dabei, die finanzielle Stabilität des Unternehmens zu bewahren und strategisch auf Veränderungen zu reagieren. In den vorherig genannten strategischen Ansätzen haben die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität bereits eine wichtige Rolle eingenommen.

Jedoch gibt es weitere Maßnahmen zur flexiblen Gestaltung des Unternehmens. Eine dieser Maßnahmen ist die flexible Budgetierung. Hierbei wird ein Budget für die bessere Planung und Kontrolle der finanziellen Mittel in der Zukunft erstellt. Die grundsätzlichen Aufgaben der Budgetierung sind einen Leistungsmaßstab vorzugeben, Ziele für die nächste Geschäftsperiode festzulegen, verschiedene betriebliche Teilbereiche aufeinander abzustimmen und zu prognostizieren, welche finanziellen Entwicklungen das Unternehmen erwartet. Der wesentliche Vorteil von Budgets ist die Handlungsfreiheit und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter. Durch höhere Handlungsfreiheit sind die Mitarbeiter bei der Erstellung des Budgets flexibler und können besser auf sich ändernde externe Bedingungen wie auch Krisen reagieren. Ebenso reduziert sich dadurch, dass nicht mehr jedes Detail direkt zu planen ist, der Planungsaufwand. Das Controlling prüft, ob die vorgegebenen Formalien richtig eingehalten werden und nimmt falls nötig noch Anpassungen vor, damit das Budget auch bestmöglich eingesetzt und an die Unternehmenssituationen angepasst wird (Vgl. Rieg, 2008, S. 26-27). Eine höhere Flexibilität beim Managen des Budgets ermöglicht dem Controlling im Falle einer Krisensituation das Budget dynamisch zu verwalten und anzupassen.

Ebenso wichtig ist die Flexibilität für die agilen Planungsprozesse eines Unternehmens. Agile Planungsprozesse beziehen sich auf eine flexible Herangehensweise bei der Unternehmensplanung und sorgen im Gegensatz zu starren Planungsprozessen dafür, dass eine schnelle Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen möglich ist. Das Controlling kann hier durch flexible Planungsinstrumente und -methoden schnell auf neue Daten reagieren, Szenarien analysieren und fundierte Entscheidungen treffen. Bei agilen

Planungsprozessen wird beispielsweise statt einer starren Drei-Jahres-Planung, ein flexibler Forecast bevorzugt, um den sich schnell ändernden Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Eine dieser sich ändernden Rahmenbedingungen ist die Digitalisierung und der Einsatz von Big Data, welche die Arbeitsweisen im Controlling verändern, und eine Anpassung der Planungs- und Steuerungsprozesse erfordern (Vgl. Scharner-Wolff / Witte, 2018, S. 26-32).

Die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind im Controlling während Krisenzeiten von entscheidender Bedeutung für die Wirksamkeit der strategischen Ansätze. In einem sich schnell verändernden Umfeld ermöglicht die Flexibilität im Risikomanagement eine proaktive Identifikation und Bewältigung von Risiken. Das Kostenmanagement kann durch Anpassungsfähigkeit effizienter auf sich verändernde Marktbedingungen reagieren und die Kapitalstruktur kann flexibel gestaltet werden, um die finanzielle Widerstandsfähigkeit zu stärken. Diese strategischen Ansätze im Controlling werden durch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit dynamischer und ermöglichen es Unternehmen agil auf Herausforderungen zu reagieren und langfristig Widerstandsfähigkeit in Krisenzeiten zu gewährleisten.

4 Methodik

4.1 Forschungsmethode

Die Bachelorarbeit verfolgt das primäre Ziel herauszufinden, welche strategischen Ansätze des Controllings während Krisenzeiten am effektivsten sind, um Unternehmen zu unterstützen und langfristige Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten, sowie auch Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dafür wird im folgenden Kapitel näher auf die ausgewählte Forschungsmethode, den Aufbau und die Durchführung der Forschung eingegangen.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wird eine quantitative Forschung in Form von Online - Fragebögen durchgeführt. Ein Vorteil von Fragebögen ist die Sammlung von Daten von einer großen Anzahl von Teilnehmern, was zu einer repräsentativen und umfassenden Datengrundlage führt. Ebenso wird durch die Verwendung von strukturierten Fragebögen eine hohe Objektivität und Standardisierung der Datenerhebung gewährleistet. Jeder Teilnehmer beantwortet dieselben Fragen unter den gleichen Bedingungen. Durch quantitative Daten können die Ergebnisse statistisch analysiert werden und dadurch besser miteinander verglichen werden. Dies ermöglicht eine effizientere Auswertung der Ergebnisse, sowie das Erkennen bestimmter Muster und Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Ansätzen im Controlling. Der quantitative Forschungsansatz bietet präzise Informationen für die Ableitung von unternehmensrelevanten Empfehlungen und Entscheidungen.

Insgesamt ermöglicht ein quantitativer Forschungsansatz mittels Fragebögen eine systematische und umfassende Untersuchung der Forschungsfrage und trägt zu einem tieferen Verständnis der strategischen Ansätze des Controllings in Krisenzeiten bei.

4.2 Aufbau der Forschung

Um die bestmöglichen Ergebnisse aus der Forschung zu erheben, wurden verschiedene Phasen durchlaufen. Zu Beginn wurden die Forschungsziele und -fragen sowie die dazugehörige Zielgruppe, bestehend aus Controllern, Finanzanalysten und weiteren Arbeitnehmern aus den Bereichen Riskmanagement, Treasury und Finance identifiziert. Die Auswahl einer geeigneten Forschungsmethode ging mit diesen Schritten einher. Nach einem Vergleich der verschiedenen passenden Methoden und Rücksprache mit der Professorin wurde der quantitative Forschungsansatz durch Fragebögen festgelegt.

Im Anschluss an die Vorbereitung und Planung wurde mit den gesammelten Informationen ein strukturierter Online-Fragebogen, über die Internetseite „SurveyMonkey“, basierend auf der Forschungsfrage erstellt. Der Versand sowie das Ausfüllen der Fragebögen erfolgten komplett digital, um eine schnellere Bearbeitung und Erreichbarkeit zu erzielen. Kernziel des Fragebogens ist es alle relevanten Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage zu sammeln, wodurch für den Unternehmenskontext Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Für die Entwicklung des Fragebogens wurde der Fokus auf die verschiedenen strategischen Ansätze im Controlling, sowie deren Wirkung in Krisenzeiten gesetzt. Ebenso war es von großer Bedeutung herauszufinden, wie die Unternehmen ihre Widerstandsfähigkeit während und nach den Krisenzeiten einschätzen. Nach Berücksichtigung dieser Punkte ergab sich ein quantitativer Fragebogen, der sich wie folgt strukturierte:

- 25 Fragen insgesamt, bestehend aus 4 Teilen
 - a) 1. Teil: Allgemeine Informationen (bestehend aus 3 Fragen)
 - b) 2. Teil: Erfahrungen und Hintergrund im Controlling (bestehend aus 2 Fragen)
 - c) 3. Teil: Strategische Ansätze im Controlling in Krisenzeiten (bestehend aus 17 Fragen)
 - d) 4. Teil: Offene Kommentare und Empfehlungen (bestehend aus 3 Fragen)
- 22 geschlossene Fragen (Teil 1-3) und 3 offene Fragen für Kommentare (Teil 4)
- Zeitaufwand: 6-10 Minuten
- Befragungszeitraum: 11.12.2023 - 08.01.2024

Der Fragebogen startet mit der Erfassung von allgemeinen Informationen der Teilnehmer, um ein besseres Verständnis über die teilnehmende Person zu erlangen. Im Anschluss werden Informationen über Erfahrungen und Hintergrund der Teilnehmenden im Controlling gesammelt. Auf die Informationen zu den Befragten folgt die Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage. Hier sollen möglichst viele verschiedene Informationen über die strategischen Ansätze des Controllings in Krisenzeiten gesammelt werden. Ebenso werden auch Fragen über die Widerstandsfähigkeit und über das Unternehmen selbst gestellt. Zum Schluss sollen offene Fragen dafür sorgen, dass weitere wichtige Informationen geliefert werden können, sowie Kommentare und Empfehlungen abgegeben werden könnten.

Um die erfolgreiche Durchführung der Forschung zu garantieren, wurden vor dem Befragungszeitraum verschiedene Tests zum Fragebogen, wie zum Sicherstellen der Problemlosigkeit, Erforschen des Zeitaufwands, zum reibungslosen Bearbeitungsaufwand und zum Versand durchgeführt. Mit Abschluss der Tests und Rücksprache mit der Dozentin wurden die letzten Änderungen durchgeführt. Nach Beendigung der letzten Änderungen wurde der Link zum Fragebogen auf SurveyMonkey an die teilnehmenden Forschungskandidaten per E-Mail weitergeleitet.

4.3 Durchführung und Analyse der quantitativen Datenerhebung

Für die quantitative Datenerhebung anhand von Fragebögen wurden möglichst viele passende Teilnehmer gesucht. Der Fokus lag hier vor allem bei Arbeitnehmern aus dem Controlling sowie den verschiedenen Abteilungen zum Controlling wie dem Risikomanagement, dem Liquiditätsmanagement und dem Kostenmanagement. Insgesamt nahmen 24 Personen unterschiedlichen Alters und Branchen während eines Zeitraums von 4 Wochen an der Forschung teil. Von den 24 Teilnehmern haben 20 Befragte alle Fragen beantwortet. Die Teilnehmerauswahl wurde in einem großen Rahmen getroffen, um eine umfassende Anzahl von Perspektiven und Einblicken zum Thema zu erhalten, dabei jedoch sicherzustellen, dass das erforderliche Fachwissen vorhanden ist.

Um ausreichend Teilnehmer für die Forschung zu generieren, wurde das berufliche Netzwerk des Verfassers ausgeschöpft, Personen über LinkedIn kontaktiert und der Internationale Controller Verband (ICV), die erste gegründete Controlling-Vereinigung, angeschrieben. Die ICV unterstützte die Forschungsarbeit durch die Veröffentlichung des Fragebogens auf ihrer Internetseite, um den Nachwuchs im Controlling durch die Expertise der Mitglieder zu unterstützen. Hierdurch konnten Teilnehmer der ICV aus verschiedenen Ländern, Branchen, Unternehmen und Alters ihre Expertise in die Forschungsarbeit einfließen lassen, wodurch aussagekräftige Erkenntnisse gesammelt werden konnten. Weitere Teilnehmer wurden über E-Mails, Telefonate und Nachrichten gewonnen. Der online Fragebogen, erstellt über die Website SurveyMonkey wurde ausnahmslos über einen Link per Mail verschickt. Durch Öffnung des Links kamen die Teilnehmer direkt auf eine Internetseite von SurveyMonkey, in welcher die Forschung stattfindet. Die Ergebnisse erhält der Verfasser des Fragebogens in seinem Account im Internet. Um die Anonymität der Teilnehmer und deren Unternehmen zu gewährleisten, werden diese nicht weiter aufgelistet.

Die Analyse der gesammelten Daten erfolgt durch die Evaluierung der Daten über Survey Monkey, welche die Beantwortungen des Fragebogens in verschiedenen Diagrammen und Textformaten darstellt. Die Ergebnisse werden vom Verfasser auf Schlüsselmuster und Zusammenhänge geprüft.

Durch die gesammelten und erarbeiteten Ergebnisse wird angestrebt auf die Forschungsfrage „Welche strategischen Ansätze im Controlling sind am effektivsten, um Unternehmen in Krisenzeiten zu unterstützen und langfristige Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten?“ umfassende Antworten zu geben. Die identifizierten Trends und Herausforderungen ermöglichen tiefere Einbettung der gesammelten Ergebnisse in den aktuellen Kontext des Controllings in Krisenzeiten. Die praxisrelevanten Empfehlungen, die sich aus den

Ergebnissen ergeben, werden als Orientierungspunkte für Unternehmen dienen, um die strategischen Ansätze des Controllings in Krisensituationen zu optimieren.

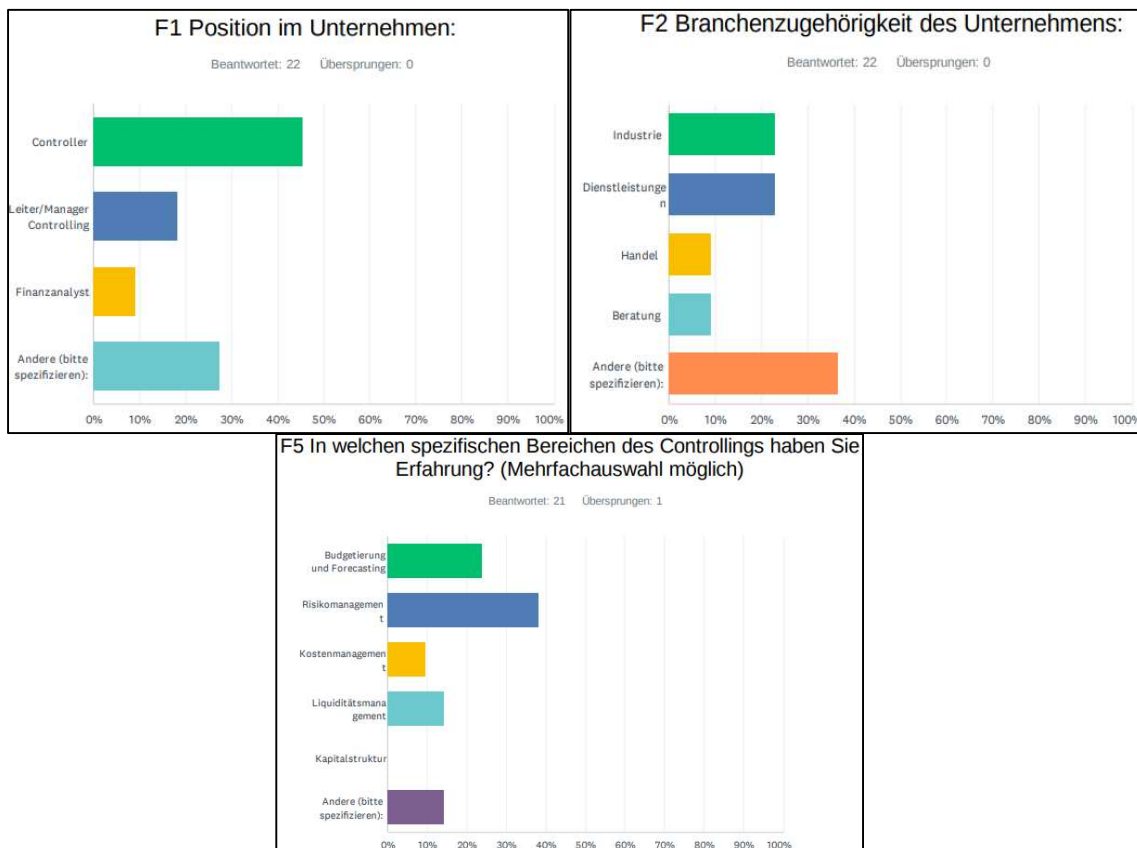
Dieser strukturierte Ansatz gewährleistet eine valide Datengrundlage, die sowohl die quantitative Forschungsmethodik als auch die umfassende Analyse der Ergebnisse berücksichtigt. Somit trägt die Bachelorarbeit nicht nur dazu bei, die Forschungsfrage zu beantworten, sondern liefert auch wertvolle Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für das Controlling in Krisenzeiten.

5 Ergebnisse

5.1 Forschungsergebnisse

Der vorliegende Abschnitt präsentiert und analysiert die Ergebnisse der umfassenden Untersuchung über die strategischen Ansätze des Controllings während Krisenzeiten. Die gesammelten Daten repräsentieren nicht nur die Ansichten und Einschätzungen einer vielfältigen Gruppe von Fachleuten im Bereich Controlling, sondern liefern auch wertvolle Einblicke in die Herausforderungen und Chancen, denen Unternehmen in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit gegenüberstehen. Im Fokus der Auswertungen stehen die quantitativen Antworten der Teilnehmer, die im Rahmen des strukturierten Fragebogens erhoben wurden. Die Analyse umfasst verschiedene Dimensionen, darunter die Bewertung einzelner strategischer Ansätze, Widerstandsfähigkeit des Unternehmens sowie der Bedeutung und Wirksamkeit spezifischer Maßnahmen im Krisenmanagement. Die Erkenntnisse in diesem Abschnitt sollen nicht nur einen detaillierten Überblick über Wahrnehmungen und Anwendung von Controlling Strategien in Krisenzeiten geben, sondern auch als Grundlage für fundierte Schlussfolgerungen dienen. Die nachfolgende Auswertung präsentiert die Hauptergebnisse, hebt zentrale Muster und Tendenzen hervor, und leitet Handlungsempfehlungen ab.

Abbildung 2: Soziodemographische Daten



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Umfrageergebnisse

In der Analyse der Forschungsergebnisse kristallisieren sich essenzielle Erkenntnisse heraus, welche die die Wirksamkeit der verschiedenen strategischen Ansätze beleuchten. Die Ergebnisse stammen zu ca. 63,6 % von Controllern oder Leitern des Controllings und zu ca. 36,3 % aus Finanzanalysten sowie anderen wirtschaftlichen Tätigkeiten. Diese Teilnehmer verschiedenen Alters und unterschiedlicher Erfahrung stammen hauptsächlich aus der Industriebranche, Handelsbranche und Dienstleistungsbranche sowie aus Beratungen und aus dem Finanzsektor. Die meisten Teilnehmer haben spezifische Erfahrungen im Risikomanagement, in der Budgetierung und Forecasting und im Liquiditätsmanagement.

In Frage 3 wurde das Alter der Probanden ersichtlich, welches jedoch im weiteren Verlauf der Forschung keine besonderen Erkenntnisse liefert. 25 % der Befragten gaben an 18-24 Jahre alt zu sein, 29 % 25-34 Jahre, 17 % 35-44 Jahre, 12 % 45-54 Jahre und 17 % sind 55 Jahre oder älter. In Frage 4 gaben 27 % der 24 Befragten an, weniger als 2 Jahre Erfahrung im Controlling zu haben, 23 % haben zwischen 2 – 5 Jahre Erfahrung, 5 % haben zwischen 5-10 Jahre Erfahrung und 45 % mehr als 10 Jahre.

Abbildung 3: Wirksamkeit der strategischen Ansätze



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Umfrageergebnisse

Ab den strategischen Ansätzen (Frage 6) beantworteten nur noch 20 Befragte die Fragen.

Die Auswertung der Fragen 6 und 7 bezüglich der Bewertung strategischer Ansätze im Controlling und Faktoren, welche auf diese während Krisenzeiten einwirken, liefern eine tiefgehende Einsicht in die wahrgenommene Effektivität der einzelnen Aspekte. Die strategischen Ansätze wurden in Frage 7 von sehr unwichtig bis sehr wichtig bewertet. Für ein besseres Verständnis der Antworten wird die durchschnittliche Bewertung von 1 (sehr unwichtig) - 5 (sehr wichtig) verstanden. Die Durchschnittsbewertung sorgt für eine gute Vergleichbarkeit der strategischen Ansätze. Dabei zeigt sich, dass das Liquiditätsmanagement als am wirksamsten bewertet worden ist, mit einer Bewertung von 4,53. Diese hohe Wertung unterstreicht die Bedeutung eines effektiven Liquiditätsmanagements für Unternehmen in turbulenten Zeiten, um finanzielle Stabilität und Handlungsfähigkeit sicherzustellen.

Gefolgt wird das Liquiditätsmanagement vom Risikomanagement, das mit einer Bewertung von 4,50 nur ganz knapp unter dem Liquiditätsmanagement liegt. Diese Ergebnisse bestätigen die hohe Priorität, die Unternehmen dem proaktiven Umgang mit Risiken in Krisensituationen beimessen. Diese beiden strategischen Ansätze sind am besten bewertet worden, welches auch die Verflechtung des Liquiditäts- und Risikomanagements und die Notwendigkeit einer koordinierten Herangehensweise verdeutlicht.

Die Flexibilität strategischer Ansätze wird als nächst wichtigster Faktor identifiziert, wobei eine Bewertung von 4,06 darauf hinweist, dass Unternehmen eine gewisse Anpassungsfähigkeit als vorteilhaft erachten. Dies unterstreicht die Relevanz von flexiblen Planungs- und Steuerungsprozessen, um auf unvorhersehbare Veränderungen schnell reagieren zu können.

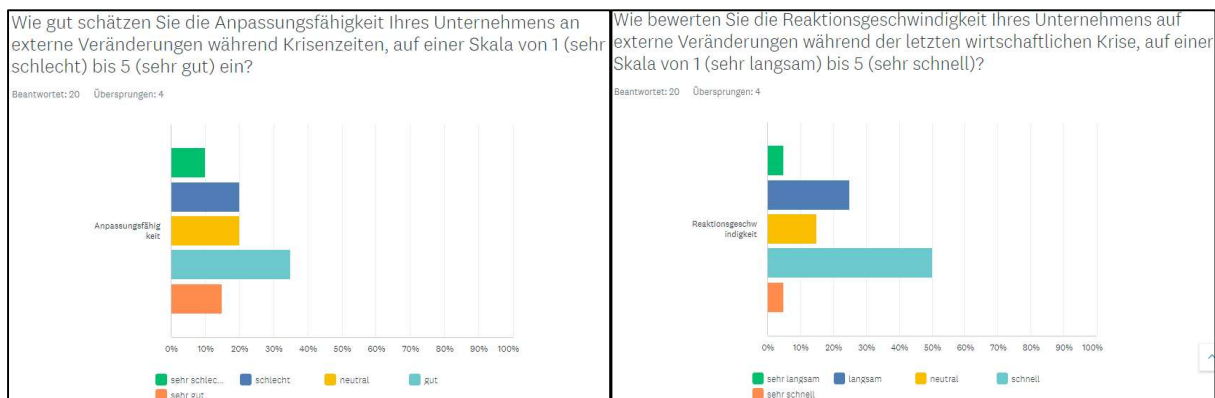
Die strategischen Ansätze, welche eine geringere Wirksamkeit auf das Controlling während Krisenzeiten haben, sind das Kostenmanagement mit einer Bewertung von 3,75 und die Gestaltung der Kapitalstruktur mit 3,39. Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass Unternehmen zwar die Wichtigkeit dieser Aspekte erkennen, aber möglicherweise Schwierigkeiten haben, sie in der Praxis optimal umzusetzen. Besonders interessant ist die niedrige Bewertung der Gestaltung der Kapitalstruktur, wobei zu beachten ist, dass dies der einzige Ansatz der Forschung ist, auf den sich kein Befragter spezialisiert hat. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Kapitalstruktur in der Praxis weniger Beachtung findet oder dass eine gezielte Spezialisierung in diesem Bereich seltener vorkommt. Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse die hohe Relevanz von Liquiditäts- und Risikomanagement in Krisenzeiten, während gleichzeitig auf Bereiche wie Flexibilität, Kostenmanagement und Kapitalstruktur gezielte Aufmerksamkeit gerichtet werden sollte.

Damit diese Ansätze so wirksam wie möglich verfolgt werden können, müssen verschiedene Einflussfaktoren beachtet werden, welche in Frage 6 erfragt wurden. Eine effektive Kommunikation innerhalb der Controlling Abteilung und die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen im Unternehmen haben den größten Einfluss auf die Wirksamkeit von strategischen Ansätzen im Controlling während Krisenzeiten. Ebenso wird der Integration von Technologie und Digitalisierung im Controlling und der Berücksichtigung von externen Marktfaktoren in der Planung ein hoher Stellenwert angerechnet. Den geringsten Einfluss auf die strategischen Ansätze des Controllings sollen Schulungen und Weiterbildungen für das Controlling Team haben. In Frage 21 wurde die Häufigkeit der Durchführung von internen Schulungen für das Controlling Team erfragt. Die Ergebnisse waren wie folgt aufgegliedert:

- Nie: 10 % der Befragten (2 von 20)
- Selten: 35 % der Befragten (7 von 20)
- Gelegentlich: 35 % der Befragten (7 von 20)
- Häufig: 15 % der Befragten (3 von 20)
- Sehr häufig: 5 % der Befragten (1 von 20)

Somit führen nur 20 % der Befragten häufig oder sehr häufig Schulungen durch, was möglicherweise an dem gering wahrgenommenen Einfluss von Schulungen auf die Wirksamkeit der strategischen Ansätze zurückzuführen ist.

Abbildung 4: Anpassungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit

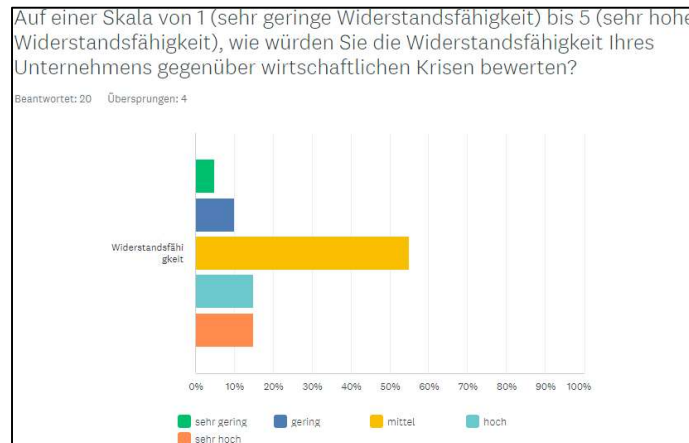


Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Umfrageergebnisse

Bei den Fragen 8 und 9 wird der Schwerpunkt auf die Anpassungsfähigkeit und die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens der Befragten auf externe Veränderungen während Krisenzeiten gelegt. Im Allgemeinen schätzen nur die Hälfte der Befragten (50%) die Anpassungsfähigkeit ihres Unternehmens als gut oder sehr gut ein. Demgegenüber stehen die 30% der Befragten, welche die Anpassungsfähigkeit als schlecht oder sehr schlecht bewerten. Die Reaktionsgeschwindigkeit wurde von 50 % der Befragten als sehr gut bewertet, dies entspricht 10 befragte Personen. Nur eine Person empfand die Reaktionsgeschwindigkeit

ihres Unternehmens als sehr schnell. 25 % empfanden diese als langsam und 5 % als sehr langsam. Die übrigen Befragten bewerteten diese beiden Aspekte neutral/ausgeglichen.

Abbildung 5: Bewertung Widerstandsfähigkeit



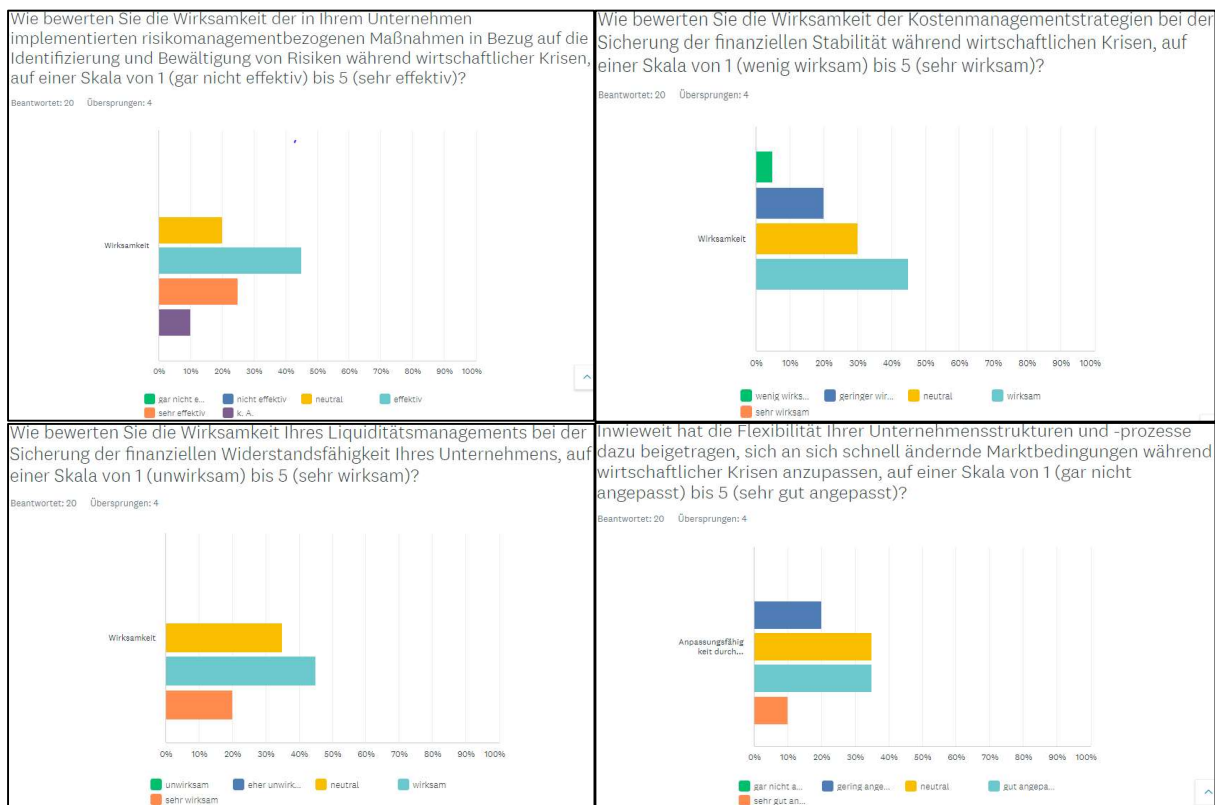
Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Umfrageergebnisse

Die Mehrheit der Befragten, etwa 55%, gaben in Frage 10 an, dass ihre Unternehmen eine mittlere Widerstandsfähigkeit während wirtschaftlicher Krisen aufweisen. Es zeigt sich, dass rund 30% der Befragten eher eine hohe oder sehr hohe Widerstandsfähigkeit wahrnehmen, während nur 15% die Widerstandsfähigkeit als gering oder sehr gering einschätzen.

Diese Ergebnisse legen nahe, dass es einen Raum für Verbesserungen gibt, insbesondere in Bezug auf die Widerstandsfähigkeit gegenüber wirtschaftlichen Herausforderungen. Die Tatsache, dass nur eine begrenzte Anzahl von Befragten die Widerstandsfähigkeit als hoch oder sehr hoch bewertet, weist darauf hin, dass eine gezielte Stärkung dieser Fähigkeit in Unternehmen erforderlich sein könnte.

In Frage 11 wurden die Befragten gefragt, wie stark Ihr Unternehmen Innovationen im Controlling fördert, um auf sich ändernde Marktbedingungen in Krisenzeiten zu reagieren. 5 % der 20 Beantwortungen gaben an Innovationen gar nicht zu fördern, 25 % wenig, 60 % mittel, 10 % Innovationen stark zu fördern.

Abbildung 6: Bewertung strategischer Ansätze



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Umfrageergebnisse

Im weiteren Verlauf des Fragebogens beantworteten die Teilnehmer die Wirksamkeit verschiedener strategischer Ansätze. In Frage 12 haben 25 % der Befragten risikomanagementbezogene Maßnahmen in Bezug auf die Identifizierung und Bewältigung von Risiken als sehr effektiv und 45 % als effektiv bewertet. 10 % gaben keine Auskunft und 20 % bewerten diese neutral. Somit gibt es zu der Wirksamkeit der risikomanagementbezogenen Maßnahmen keine negativen Auskünfte der Befragten.

Die Wirksamkeit des Liquiditätsmanagements bei der Sicherung der finanziellen Widerstandsfähigkeit wurde in Frage 18 ebenfalls von keiner einzigen Person der 20 Befragten negativ bewertet. 20 % der Befragten empfanden das Liquiditätsmanagement bei der Sicherung der finanziellen Widerstandsfähigkeit als sehr wirksam, 45% als wirksam und 35% haben diese neutral bewertet.

Die Wirksamkeit der Kostenmanagementstrategien bei der Sicherung der finanziellen Stabilität wurde von 45 % als wirksam, von 30% als neutral, von 5 % als wenig wirksam bewertet und 20% gaben eine geringere Wirksamkeit in Frage 16 an. Im Vergleich zu den Wirksamkeiten der anderen strategischen Ansätze wurde das Kostenmanagement am schlechtesten bewertet.

Der Flexibilität von Unternehmensstrukturen und -prozessen wurde in Frage 20 durchaus ein gewisser Wert zugeordnet, aufgrund der sich an sich schnell verändernde Marktbedingungen während wirtschaftlichen Krisen. Auch wenn dieser Wert im Vergleich zu den risikomanagementbezogenen Maßnahmen in Bezug auf die Identifizierung und Bewältigung von Risiken und zu der Wirksamkeit des Liquiditätsmanagements bei der Sicherung der finanziellen Widerstandsfähigkeit geringer ausfällt. Nahezu die Hälfte der Befragten (45%) gaben an, dass die Flexibilität in Unternehmensstrukturen und -prozessen für eine sehr gute Anpassung (10% der Befragten) oder gute Anpassung (35% der Befragten) an die sich verändernden Marktbedingungen sorgt. 35 % bewerten diese neutral und nur 20 % der Befragten gaben an, dass die Flexibilität nur einen geringen Beitrag zur Anpassung liefert.

In Abbildung 3 und 6 wird deutlich, dass die Befragten das Liquiditätsmanagement und das Risikomanagement am besten bewerten und dass diese Instrumente entscheidend sind, um wirtschaftliche Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Eine effektive Liquiditätssteuerung ermöglicht es Unternehmen, flexibel auf finanzielle Veränderungen zu reagieren, während ein strategisches Risikomanagement dazu beiträgt, potenzielle Gefahren frühzeitig zu erkennen und angemessen zu steuern.

In Frage 13 wurde die Effektivität der Frühwarnsysteme für die rechtzeitige Identifizierung von finanziellen Risiken erforscht, von 40 % der Befragten wurden sie als effektiv bewertet und von 30 % als sehr effektiv bewertet. 10 % der Befragten verweigerten die Auskunft, weitere 10 % empfinden die Effektivität als gering und 10 % gaben eine mittlere Effektivität an.

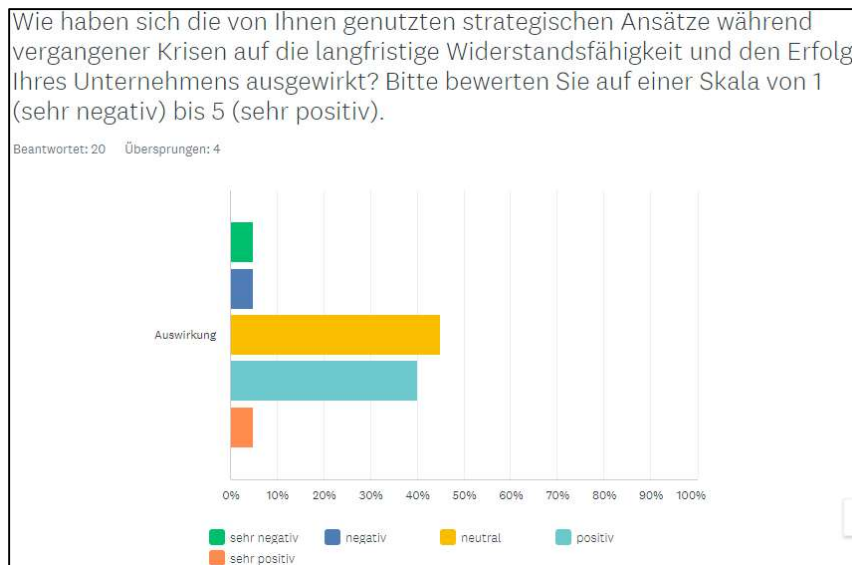
Die Rolle der Prognose- und Forecasting-Tools wurde in Frage 14 ebenfalls gut bewertet. 15 % gaben an, dass diese Tools sehr hilfreich sind, 45 % dass sie hilfreich sind, 35 % bewerteten neutral und nur ein Proband (5 %) bewertete diese Tools als gering hilfreich.

In Frage 15 wurde der Einfluss der Reduzierung von Betriebskosten auf die Gesamteffizienz der Unternehmen in wirtschaftlichen Krisen erforscht. Hierbei gab 5% der Probanden, welche die Frage beantwortet haben, an, dass dies einen sehr großen Einfluss hat, 35 % dass es einen großen Einfluss hat, 40 % einen mittleren Einfluss und 20 % einen geringen Einfluss.

Das Ausmaß der Nutzung von Automatisierung im Controlling, um Effizienzgewinne während Krisenzeiten zu erzielen, wurde von 30 % als gering bewertet. 25 % gaben eine starke Nutzung und 5 % eine sehr starke Nutzung an.

Frage 19 gewährt Einblicke, welche Kapitalstruktur im Unternehmen bevorzugt wird. 10 % gaben an eine Fremdkapitalfinanzierte Kapitalstruktur, 35 % eine ausgeglichene Kapitalstruktur, 20 % eine Eigenkapitalfinanzierte und 35 % eine stark Eigenkapitalfinanzierte zu haben.

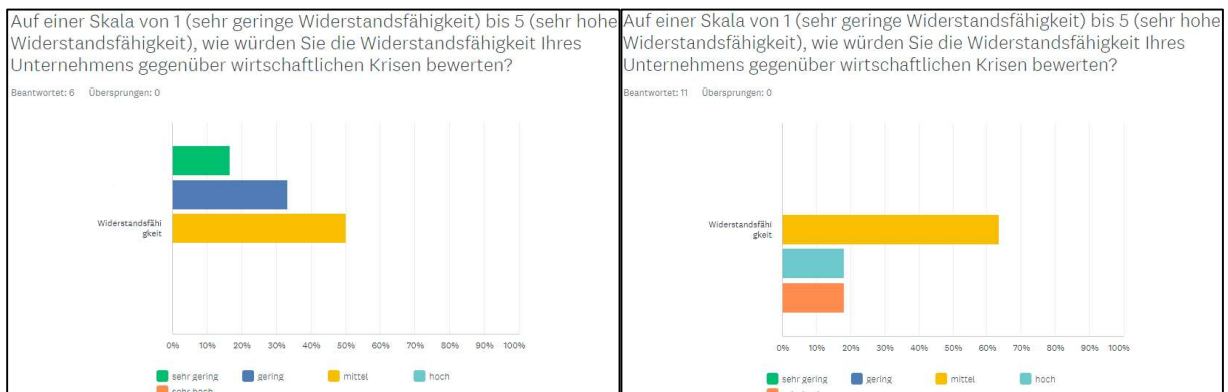
Abbildung 7: langfristige Widerstandsfähigkeit



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Umfrageergebnisse

In der letzten geschlossenen Frage des Fragebogens wird auf die Auswirkungen der genutzten strategischen Ansätze während vergangener Krisen auf die langfristige Widerstandsfähigkeit und den Erfolg Ihres Unternehmens eingegangen. Jeweils 5% der Befragten gaben an, dass ihre strategischen Ansätze sehr negativ, negativ oder sehr gut waren. Diese 5% stehen für die Antwort einer Person. 9 Personen gaben eine neutrale Bewertung ab, was 45 % der Befragten entspricht. 8 Personen (40%) bewerten die Auswirkung strategischen Ansätze während vergangener Krisen auf die langfristige Widerstandsfähigkeit und den Erfolg ihres Unternehmens als positiv. 55% haben jedoch noch keine positive Erfahrung in diesem Bereich gesammelt, ebenso wurde die Widerstandsfähigkeit der Unternehmen in Abbildung 7 von nur 30% der Befragten als gut oder sehr gut bezeichnet, was verdeutlicht, dass die richtigen strategischen Ansätze im Controlling für die langfristige Widerstandsfähigkeit und den Erfolg ihres Unternehmens essenziell sind, um diese zu sichern.

Abbildung 8: Widerstandsfähigkeit in Abhängigkeit der Reaktionsgeschwindigkeit



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Umfrageergebnisse

Ein weiterer Zusammenhang der in Forschung deutlich wird, ist der Zusammenhang, der Widerstandsfähigkeit der Unternehmen gegenüber wirtschaftlichen Krisen in Abhängigkeit der Reaktionsgeschwindigkeit. In Abbildung 10 werden zwei verschiedene Abbildungen dargestellt. In der linken Abbildung wurden die Ergebnisse der Befragten dargestellt, welche zuvor die Reaktionsgeschwindigkeit ihrer Unternehmen als sehr gering oder gering bewertet haben. Ebenso haben 17 % dieser Befragten die Widerstandsfähigkeit als sehr gering und 33 % als gering bewertet. 50 % der Befragten gaben eine neutrale Bewertung an, wobei keine einzelne Person die Widerstandsfähigkeit bei sehr geringer oder geringer Reaktionsgeschwindigkeit als positiv bewertet hat.

Die rechte Abbildung gibt die Widerstandsfähigkeit der Unternehmen mit einer hohen oder sehr hohen Reaktionsgeschwindigkeit wider. Es wird ersichtlich, dass die Widerstandsfähigkeit keine negativen Bewertungen hat. 64 % der Befragten gaben an, eine mittlere Widerstandsfähigkeit zu haben und jeweils 18 % gaben eine hohe und sehr hohe Widerstandsfähigkeit an. Die vorliegende Forschung verdeutlicht den signifikanten Zusammenhang zwischen der Reaktionsgeschwindigkeit von Unternehmen und ihrer Widerstandsfähigkeit während wirtschaftlichen Krisen.

Durch die Auswertung der Forschungsergebnisse werden entscheidende Einblicke in die Wirksamkeit verschiedener strategischer Ansätze im Controlling geboten. Die Auswertung der Fragen zu den bewerteten strategischen Ansätzen zeigt, dass Liquiditätsmanagement und Risikomanagement als besonders wirksam eingestuft werden. Vor allem eine effektive Liquiditätssteuerung und das proaktive Risikomanagement in turbulenten Zeiten haben eine zentrale Bedeutung. Flexibilität strategischer Ansätze erhielt ebenfalls hohe Anerkennung, während Kostenmanagement und Kapitalstruktur als weniger wirksam bewertet wurden.

Die Anpassungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmen auf externe Veränderungen während wirtschaftlicher Krisen wurden gemischt bewertet. Etwa die Hälfte der Befragten schätzte die Anpassungsfähigkeit ihres Unternehmens als gut ein, während die Reaktionsgeschwindigkeit mehrheitlich positiv beurteilt wurde. Dies weist darauf hin, dass es Raum für Verbesserungen gibt, um eine höhere Anpassungsfähigkeit zu erreichen.

Die Wirksamkeit der strategischen Ansätze wird stark von verschiedenen Faktoren wie einer effektiven Kommunikation innerhalb der Controlling Abteilung, die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, die Integration von Technologie und Digitalisierung sowie die Berücksichtigung externer Marktfaktoren beeinflusst.

Zum Ende der Forschung wurde in Frage 23-25 den Teilnehmern noch die Chance gegeben offene Kommentare zum Forschungsthema zu teilen. In Frage 23 wurden die Teilnehmer

gefragt, welche konkreten Maßnahmen ihr Unternehmen ergriffen hat, um das Unternehmen in Krisenzeiten zu stärken. Die Antworten hierfür sind:

- Die Implementierung flexibler Arbeitsmodelle, um Kontinuität während Krisen sicherzustellen
- Diversifikation des Produktangebots: Einführung neuer Produkte, um die Marktabhängigkeit zu reduzieren
- Vorausschauende Liquiditätsplanung und Erschließung neuer Refinanzierungsquellen
- Kosteneinsparungen, Diversifizierung von Fundingquellen, Ergänzung des Business Modells
- Einrichtung Krisenstab unter Einbindung aller relevanten Funktionen
- Prozessautomatisierung

Diese Antworten zeigen die Maßnahmen, welche von Unternehmen während Krisenzeiten ergriffen worden sind, um den Auswirkungen der Krise entgegenzuwirken.

In Frage 24 wurden zusätzliche Aspekte oder Erfahrungen im Bereich des Controllings in Krisenzeiten von den Teilnehmern geteilt:

- Die Einführung flexibler Budgetierungsansätze, um schnell auf sich ändernde Marktbedingungen reagieren zu können.
- Kostenoptimierung durch Technologie durch Effizienzsteigerung
- Risikomanagement verstärken: Fokussierung auf robustes Risikomanagement zur frühzeitigen Identifizierung und Bewältigung finanzieller Herausforderungen.
- Es gibt kein Schockszenario, welches nicht noch härter eintreffen kann
- Arbeiten mit verschiedenen Szenarien, um Sensitivitäten zu erkennen

Zuletzt wurden in Frage 25 noch Empfehlungen für die Optimierung von Controlling-Strategien in Krisenzeiten abgegeben:

- Die Nutzung von Echtzeitdaten!
- Kommunikation verbessern
- regelmäßige Szenarioanalysen durchführen, um potenzielle Auswirkungen auf Finanzen und Ressourcen zu antizipieren
- Erarbeiten von Handlungsoptionen auf Basis von Sensitivitätsanalysen
- Funktionierendes Frühwarnsystem zur rechtzeitigen Identifizierung von Schwachstellen und Fehlentwicklungen

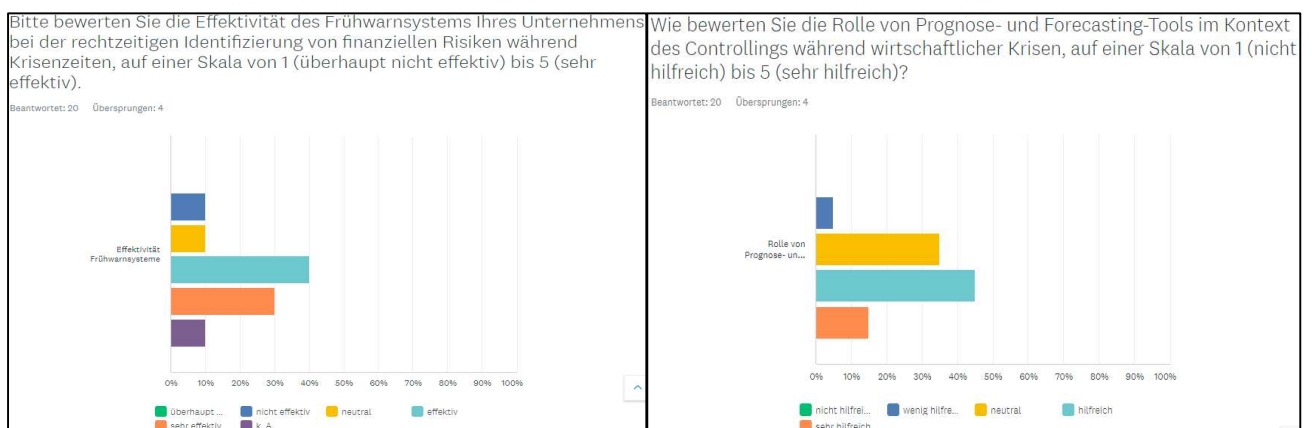
Die Nutzung von Echtzeitdaten, die Kommunikation zu verbessern, regelmäßige Szenarioanalysen und ein funktionierendes Frühwarnsystem werden in Punkt 6 nochmals als Handlungsempfehlungen aufgegriffen.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Widerstandsfähigkeit der Unternehmen während wirtschaftlicher Krisen weiter verbessert werden kann und dass die Wirksamkeit strategischer Ansätze im Controlling eine entscheidende Rolle für den langfristigen Erfolg und die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen spielt.

5.2 Schlussfolgerung aus den Ergebnissen

Nachdem die wichtigsten Ergebnisse dargestellt worden sind und das Identifizieren von Mustern und die Interpretation der Forschungsergebnisse wertvolle Informationen über die Wirksamkeit der strategischen Ansätze geliefert haben, um fundierte Einblicke für die Optimierung strategischer Entscheidungen und Maßnahmen in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit zu gewinnen, geht es im folgenden Kapitel darum, sich dem Ziel der Forschung zu widmen. Die Ermittlung der effektivsten strategischen Ansätze im Controlling, um Unternehmen in Krisenzeiten zu unterstützen und langfristige Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten. Hierbei sind das Risikomanagement und das Liquiditätsmanagement der erste Anhaltspunkt, da diese im Vergleich zu anderen strategischen Ansätzen, als effektiver angesehen wurden, wie in Abbildung 3 dargestellt. Für die vergleichsstarke Bewertung des Risikomanagements spricht die positive Bewertung der Effektivität der Frühwarnsysteme zur Identifizierung von finanziellen Risiken, sowie auch die anerkannte Rolle von Prognose- und Forecasting-Tools des Controllings während wirtschaftlicher Krisen, zu welcher die Probanden in Frage 13 und 14 befragt worden sind.

Abbildung 9: Frühwarnsysteme sowie Prognose- und Forecasting-Tools



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Umfrageergebnisse

Die Bewertung der Frühwarnsysteme zur rechtzeitigen Identifizierung finanzieller Risiken sowie die Rolle von Prognose- und Forecasting-Tools zeigen positive Ergebnisse. 70 % der Befragten bewerteten die Effektivität von Frühwarnsystemen positiv und 60 % betonten die Bedeutung von Prognose- und Forecasting-Tools. Dies unterstreicht die Relevanz dieser Instrumente im Risikomanagement. Frühwarnsysteme ermöglichen eine zeitnahe Erkennung finanzieller Risiken, während Prognose- und Forecasting-Tools eine zentrale Rolle bei der strategischen Planung spielen. Ihre positive Bewertung verdeutlicht die Anerkennung dieser Instrumente als wesentliche Bausteine für eine effektive Risikobewältigung. Das Risikomanagement wurde von 70 % der Befragten als wirksam oder sehr wirksam eingestuft, wie in Abbildung 3 dargestellt. Es wurde mit dem Liquiditätsmanagement zusammen als am effektivsten aller strategischen Ansätze bewertet. Die Gründe für diese positive Bewertung können sehr vielseitig sein. Das Risikomanagement ermöglicht nicht nur Risiken frühzeitig zu erkennen, sondern deckt sie im Unternehmen auch viele verschiedene Bereiche ab und kann durch die richtigen Risikostrategien in vielerlei Hinsicht einen Nutzen bieten. Es werden die unterschiedlichen Risiken eines Unternehmens berücksichtigt. Hierzu gehören Absatzrisiken wie die Kundenabwanderung oder ein Nachfragerückgang, Finanzrisiken wie die Marktpreis- und Inflationsrisiken, strategische Risiken zum Beispiel Personal und Produktstrategien, rechtliche Risiken wie die Subventionspolitik oder regulatorische Anforderungen und weitere Risiken wie Fluktuation und Streiks (Vgl. Eller, 2010, S.28).

Das Risikomanagement erkennt, wie in Punkt 3.1 beschrieben, nicht nur die Möglichkeit zur Identifikation von Risiken, sondern auch die Identifikation von Chancen. Ebenso werden die Führungskräfte mit wichtigen Informationen / Empfehlungen beliefert, wodurch die Entscheidungsfindung gestärkt wird und die Ressourcen für die Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens, können durch die Fokussierung auf die wichtigsten Risiken effizienter genutzt werden. All diese Punkte führen dazu, dass das Risikomanagement der am zweitbesten bewertete strategische Ansatz des Controllings in Krisenzeiten ist.

Der einzige Ansatz, der mehr Anerkennung als das Risikomanagement erhielt, war das Liquiditätsmanagement. Die Wirksamkeit des Liquiditätsmanagements während Krisenzeiten wurde von 90 % der Befragten positiv (als wirksam oder sehr wirksam) bewertet. Nur jeweils 5 % der Befragten gaben keine Auskunft oder eine mittlere Wirksamkeit an. Das Liquiditätsmanagement ist vor allem aufgrund ihrer verschiedenen Aufgaben ein immer bedeutsamerer strategischer Ansatz des Controllings. Eine effektive Liquiditätssteuerung ermöglicht es Unternehmen, finanzielle Stabilität und Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Aufgabe des Liquiditätsmanagements ist die Verwaltung der sofort verfügbaren liquiden Mittel, darunter Bargeld und Sichteinlagen. Zum Liquiditätsmanagement gehört die Steuerung des Cashflows, um eine optimale Liquidität des Unternehmens sicherzustellen. Vor allem in

Krisenzeiten ist ein effektives Liquiditätsmanagement von entscheidender Bedeutung, um die Zahlungsfähigkeit zu sichern, Unsicherheiten zu bewältigen und Handlungsfähigkeit bei sich bietenden Chancen zu gewährleisten. Das Ziel des Liquiditätsmanagements ist es, Zahlungsausfälle sowie auch Zinsverluste zu vermeiden und die kurzfristige Finanzkraft zu stärken (Vgl. Lombeck, 2019, S. 296 – 298).

Die nahezu gleiche positive Bewertung von Liquiditätsmanagement und Risikomanagement als bestbewertete strategische Ansätze des Controllings in Krisenzeiten deutet auf ihre starke Verflechtung hin, was die Notwendigkeit einer koordinierten Herangehensweise an finanzielle Stabilität und Risikoreduzierung betont. Finanzwirtschaftliche Risiken, insbesondere das Liquiditätsrisiko, stehen im Fokus des Risikomanagements. Es zielt darauf ab, das Unternehmen jederzeit mit ausreichender Liquidität auszustatten und finanzielle Risiken zu begrenzen. Das Ziel des finanzwirtschaftlichen Risikomanagements ist es durch die Optimierung dieser Risiken die zukünftige Generierung von Finanzmitteln sicherer zu gestalten. Das Liquiditätsrisiko, das sowohl unzureichende Marktliquidität als auch das allgemeine Finanzierungsrisiko umfasst, kann durch effektives Liquiditätsmanagement optimiert und gesteuert werden. Dies beinhaltet Strategien zur Liquiditätssicherung und klare Umsetzungs- und Kontrollmaßnahmen, die dazu beitragen, das Risiko von Zahlungsunfähigkeit zu minimieren (Vgl. Heesen, 2014, S. 17-18).

Die Bedeutung des Liquiditätsrisikos wurde vor allem in der Finanzkrise 2008 durch die Auswirkungen wirtschaftlicher Schwierigkeiten auf das Finanzsystem deutlich, wobei Industrieunternehmen eine bedeutende Rolle spielten. Vor Ausbruch der Krise konnten diese Unternehmen ihre Zins- und Tilgungsverpflichtungen aus dem Cash-Flow decken. Während der Krise können sie jedoch aufgrund sinkender Erträge keine interne Finanzierung mehr durchführen. Gleichzeitig steht externe Finanzierung in Zeiten von finanziellen Krisen nur begrenzt zur Verfügung. Diese Entwicklungen führen zu Liquiditätsengpässen oder im schlimmsten Fall sogar zur Insolvenz der Unternehmen, wodurch die Banken wiederum Wertberichtigungen vornehmen müssen. Diese Herausforderungen betonen die Notwendigkeit einer effektiven Steuerung von Finanzrisiken, insbesondere des Liquiditätsrisikos, um die Stabilität des Unternehmens und des Finanzsystems insgesamt zu gewährleisten (Vgl. Seel, 2012, S. 50).

Zusammenfassend sind das Risikomanagement und das Liquiditätsmanagement nicht nur in ihrer Tätigkeit verflochten, wie durch das Liquiditätsrisiko, sondern auch die effektivsten strategischen Ansätze des Controllings, um die Unternehmen in Krisenzeiten zu unterstützen. Ihre koordinierte Zusammenarbeit ist von großer Bedeutung, um Unternehmen in Krisenzeiten stabil zu halten.

Die in der Forschung als weniger wirksam bewerteten strategischen Ansätze des Controllings wie das Kostenmanagement und die Kapitalstruktur deuten darauf hin, dass Unternehmen in der Praxis Schwierigkeiten haben könnten, diese optimal umzusetzen. Dies könnte auf Herausforderungen in der Umsetzung, nicht genutzte Chancen oder möglicherweise auf einen geringeren Fokus in der Unternehmenspraxis hinweisen. Eine der größten Herausforderungen des Kostenmanagements ist das Datenmanagement, welches gleichzeitig aber auch Chancen mit sich führt. In den vergangenen Jahren sind die Daten der Unternehmen durch einen großen Zuwachs an unstrukturierten und strukturierten Daten angestiegen. Dies erschwert sowohl die fehlerfreie Nutzung ihrer Daten als auch die zielorientierte Nutzung dieser. Die Überwindung dieser Herausforderung zerrt an der Ausdauer der Leistungsbereiche und erfordert kontinuierliches Engagement. Jedoch können durch die gestiegene Anzahl an unstrukturierten Daten kostbare Informationen für das Kostenmanagement erarbeitet werden, was zu einer höheren Datenqualität führt. Diese hilft dem Management bessere und fundierte Entscheidungen zu treffen. Eine große Chance im Kostenmanagement entsteht durch die digitale Transformation. Dies wirkt sich nicht nur auf die Geschäftsmodelle aus, sondern hat auch starke Auswirkungen auf das Kostenmanagement. Die verstärkte Vernetzung durch digitale Geschäftsmodelle ermöglicht ein flexibles und transparentes Wertschöpfungsnetzwerk. Dieses zeichnet sich durch Anpassungsfähigkeit, Transparenz und Effizienz aus, wodurch Unternehmen die Chance erhalten, Kostenstrukturen und -niveaus durch eine optimierte Kostenzuordnung in Echtzeit zu verbessern.

In einem globalen Wandelumfeld spielen die raschen Veränderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen, eine entscheidende Herausforderung für Unternehmen. Neue Wettbewerbsdynamiken und die Globalisierung beeinflussen die Wettbewerbsvorteile von Unternehmen stark. Somit spielt die Anpassungsfähigkeit des Kostenmanagements eine große Rolle, um schnell relevante Informationen für fundierte Entscheidungen in diesem dynamischen Umfeld bereitzustellen. Um diese Chancen zu nutzen, braucht das Kostenmanagement nicht nur technologische Kompetenzen, sondern auch eine umfassende Anpassung von Fähigkeiten und ein neues Mindset im Kostenmanagement. Die traditionelle Denkweise, die bei eher undynamischen Marktbedingungen erfolgreich war, muss durch einen agileren Ansatz ausgetauscht werden. Eine offene Akzeptanz des digitalen Wandels, der Umgang mit Unsicherheiten und ein erweitertes Wirtschaftlichkeitsverständnis sind hierbei von großer Bedeutung. Durch die Anpassung von Kompetenzen und einer neuen Denkweise können Unternehmen Potenziale der digitalen Transformation nutzen und sich erfolgreich den Herausforderungen des Kostenmanagements widmen (Vgl. Becker / Ulrich, S.993 - 996).

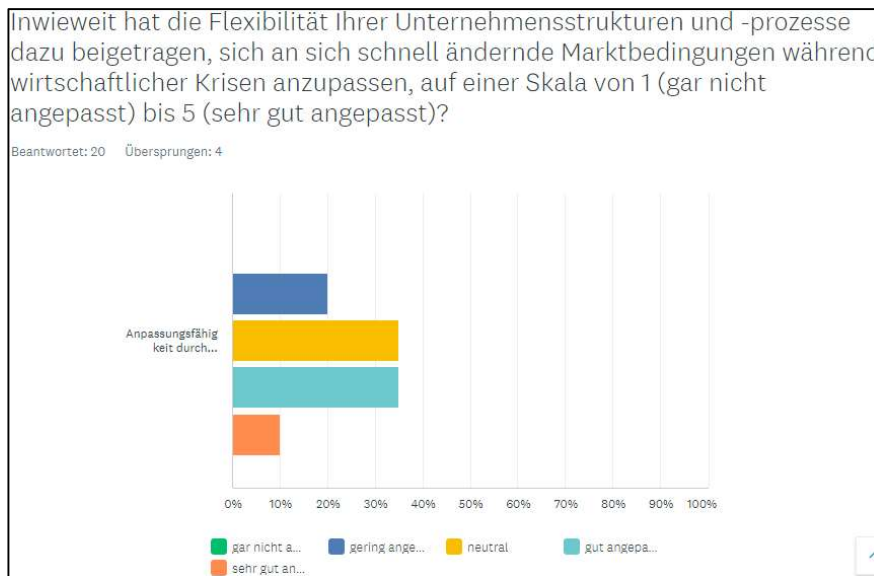
Bei der Gestaltung der Kapitalstruktur sorgen verschiedene Aspekte für eine Herausforderung. Beispielsweise die Nicht Anwendbarkeit von gängigen Kapitalstruktur-Theorien, denn viele etablierte Kapitalstrukturen wie die Market Timing-Theorie, bei welcher die Unternehmen ihre Eigenkapitalausgaben optimieren, indem sie die Marktsituation und die Bewertung der Aktien berücksichtigen, sind nicht für jedes Szenario anwendbar. Dies erschwert die Entwicklung einer passenden Finanzstrategie. Ebenso kann eine zu geringe Kapitalmarktpräsenz die Anzahl möglicher Kapitalstrukturen reduzieren. Dies führt zu Herausforderungen alternative Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten zu finden. Die begrenzte Verfügbarkeit der Finanzierungsinstrumente von Unternehmen, wie Anleihen und Eigenkapital, ist eine weitere Herausforderung für die optimale Kapitalstruktur der Unternehmen in Krisenzeiten. Unternehmen können durch die begrenzte Verfügbarkeit nicht auf die volle Kapazität ihrer Finanzierungsinstrumente zugreifen. All diese Herausforderungen sind mögliche Faktoren, durch welche die Probanden der Kapitalstruktur, als strategischen Ansatz des Controllings in Krisenzeiten, eine geringere Wichtigkeit zuordnen.

Jedoch können durch die richtigen Ansätze für die Kapitalstruktur auch Chancen ergriffen werden. Durch individuelle Finanzierungsentscheidungen können Unternehmen flexibel Entscheidungen treffen und individuelle Strategien entwickeln, die besser zur Struktur ihres Unternehmens passen. Dies ermöglicht in Krisensituationen eine höhere Anpassungsfähigkeit sowie eine situationsabhängige Herangehensweise der Kapitalstruktur. Von der Beseitigung oder Verminderung von Agency Konflikten, Interessenskonflikten zwischen Eigentümern und der Geschäftsführung, durch aktive Integration der Eigentümer in die Geschäftsführung, können die Unternehmen ebenfalls profitieren. Dies führt zu einer effektiveren Entscheidungsfindung (Vgl. Schneider, 2010, S. 145-151)

Obwohl die Befragten die Bedeutung von Kostenmanagement und Kapitalstruktur in Krisenzeiten als etwas geringer einschätzen, lässt sich abschließend festhalten, dass diese beiden dennoch eine nicht unwichtige Rolle für das Controlling spielen. Sie bieten Chancen, um erfolgreich durch schwierige wirtschaftliche Phasen zu navigieren.

Wie in Abbildung 4 dargestellt, wird der schnellen Reaktionsgeschwindigkeit sowie der hohen Anpassungsfähigkeit der Unternehmen während Krisenzeiten ein wichtiger Stellenwert zugeordnet. Um diese jedoch zu gewährleisten, ist es für die Unternehmen wichtig, nicht zu unflexibel in ihren Planungs- und Steuerungsprozessen zu sein. Die Fähigkeit sich schnell auf unvorhersehbare Veränderungen einzustellen, ist vor allem in unsicheren Zeiten von großer Bedeutung.

Abbildung 10: Flexibilität der Unternehmensstruktur

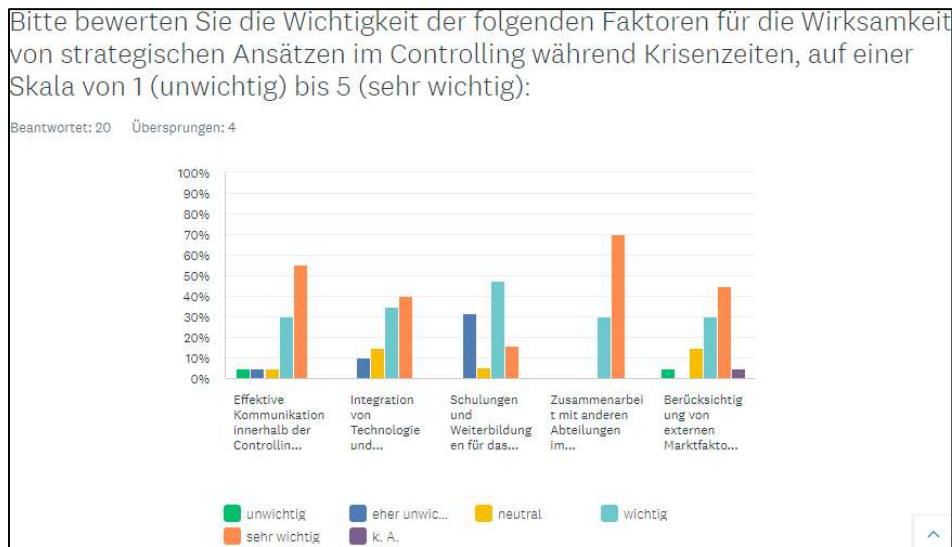


Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Umfrageergebnisse

In Abbildung 10 wird ersichtlich, dass laut 20 % der Befragten die Flexibilität in den Unternehmensstrukturen und -prozessen der Unternehmen nur gering dazu beigetragen hat, sich an sich schnell ändernde Marktbedingungen während wirtschaftlichen Krisen anzupassen. Mehr als das doppelte der Befragten (45%) gaben jedoch an, dass die Flexibilität zu einer guten oder sehr guten Anpassung führte, welches die Wichtigkeit aber auch die Ausbaufähigkeit der Flexibilität in Unternehmen unterstreicht.

Vor allem in Krisenzeiten spielt die Flexibilität eine entscheidende Rolle in den strategischen Ansätzen des Controllings. Insbesondere die vom Management kommunizierten Werte und Normen sowie die Art und Weise, wie Controlling-Informationen verarbeitet und kommuniziert werden, gewinnen an Bedeutung. Trotz der traditionellen Wichtigkeit des diagnostischen Systems, ausgerichtet auf die klassischen, stabilen Aspekte des Controllings, wie Zielerreichung und Performance Überwachung, zeigt sich, dass flexible Unternehmenskulturen mit anderen Controlling-Komponenten verbunden werden müssen. Eine flexible Unternehmenskultur wird durch das Beliefs System (Kommunikation und Vermittlung der Werte und Normen durch das Management) und das interaktive System (Art und Weise, wie Informationen im Controlling kommuniziert und in Entscheidungsprozessen ausgetauscht werden) in die verschiedenen Aspekte des Controllings übersetzt, wodurch sie in Krisenzeiten zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Innovation, schnelle Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbsvorteile wird (Vgl. Günther, 2019, S.38-42). Die Flexibilität der Unternehmen ist von hoher Bedeutung, auch für die Befragten der Forschung, um sich schnell auf unvorhersehbare Veränderungen einzustellen.

Abbildung 11: Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit strategischer Ansätze



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Umfrageergebnisse

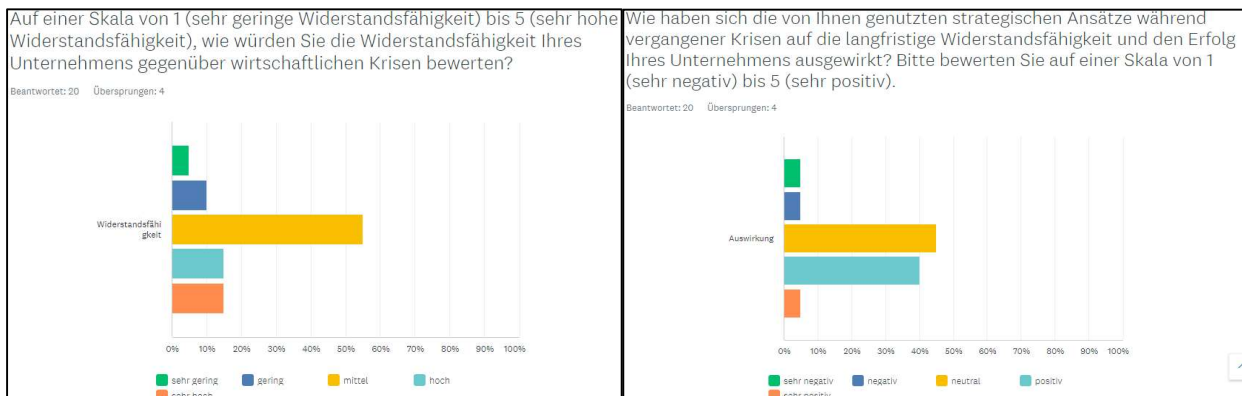
Für die Wirksamkeit der erläuterten strategischen Ansätze gibt es verschiedene Einflussfaktoren, die sich auf diese auswirken. Unter den 5 in Abbildung 11 genannten Einflussfaktoren wurde die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen besonders gut bewertet. Nicht eine Person sieht diesen Faktor als nicht wichtig oder sehr wichtig. Für die optimale Nutzung der strategischen Ansätze ist die Zusammenarbeit auch aufgrund der notwendigen Informationen anderer Abteilungen von hoher Bedeutung, damit durch alle gesammelten Informationen fundierte Entscheidungen getroffen werden. Dieser Punkt führt zu dem am zweit besten bewerteten Einflussfaktor, die effektive Kommunikation innerhalb der Controlling Abteilung. Diese Bewertung spiegelt auch die Wichtigkeit der genannten Zusammenarbeit von Liquiditätsmanagement und Risikomanagement wider. Durch eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche im Controlling können effektivere Maßnahmen getroffen werden, welche das Unternehmen vor allem in Krisenzeiten aber auch im Alltag unterstützen. Nach diesen 2 Einflussfaktoren wurde auch die Berücksichtigung der externen Marktfaktoren als wichtig bewertet. Dies verdeutlicht, dass nicht nur die unternehmensinternen Faktoren Einfluss auf die strategischen Ansätze haben, sondern auch unternehmensexterne Faktoren wie die Marktfaktoren.

Die Integration von Technologie und Digitalisierung im Controlling wurde von den Befragten ebenfalls als wichtig eingestuft. Sie beeinflusst alle Controlling-Prozesse der Unternehmen, wobei die größte Auswirkung auf ressourcenintensive Bereiche wie operatives Planen (Budgetierung), Forecast, Reporting und Kostenrechnung festzustellen ist. Dies unterstreicht

die Bedeutung der Integration und Digitalisierung im Controlling, um strategische Ansätze effektiver zu gestalten (Vgl. Langmann, 2019, S.10).

Die Evaluierung der Schulungen und Weiterbildungen für das Controlling-Team ergab im Vergleich zu anderen Einflussfaktoren die niedrigsten Bewertungen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit. Diese geringe Wertschätzung zeigt sich nicht nur in Frage 6, in der die Auswirkungen auf strategische Ansätze als eher begrenzt beurteilt worden sind, sondern wird auch durch die Antworten in Frage 21 untermauert. Lediglich 20 % der Befragten gaben an, dass Schulungen und Weiterbildungen für das Controlling-Team häufig oder sehr häufig durchgeführt werden. Die Kombination aus der verminderten Auswirkung auf strategische Ansätze und der geringen Häufigkeit von Schulungen lässt darauf schließen, dass dieser Einflussfaktor im Kontext des Controllings eine eher geringere Rolle spielt, wenn es darum geht, strategische Ansätze effektiver zu gestalten.

Abbildung 12: Widerstandsfähigkeiten



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Umfrageergebnisse

Die Widerstandsfähigkeit der Unternehmen muss während Krisenzeiten durch die strategischen Ansätze des Controllings gegeben sein. Durch die Antworten der Befragten wurden entscheidende Einblicke in die wahrgenommene Widerstandsfähigkeit, die Anwendung strategischer Ansätze und den Zusammenhang mit der Reaktionsgeschwindigkeit in Krisenzeiten gewonnen. Deutlich werden in Abbildung 13 die ähnlichen Beantwortungen bei der Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegenüber wirtschaftlichen Krisen und bei den Auswirkungen der genutzten strategischen Ansätze des Controllings auf die langfristige Widerstandsfähigkeit des Unternehmens während vergangener Krisen. Die Antworten beider Fragen tendieren zur Mitte und somit nur zu einer mäßigen Widerstandsfähigkeit. Die langfristige Widerstandsfähigkeit wurde hierbei besser bewertet, welches ein Indiz dafür ist,

dass die angewandten strategischen Ansätze während der letzten wirtschaftlichen Krise auch für eine bessere zukünftige Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens sorgen. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit der strategischen Ansätze des Controllings, um die Widerstandsfähigkeiten in zukünftigen wirtschaftlichen Krisen zu steigern.

Die mäßige Bewertung der Widerstandsfähigkeit zeigt, dass es Raum für Verbesserungen gibt, um die Widerstandsfähigkeit gegenüber wirtschaftlichen Herausforderungen zu steigern. Insbesondere die Analyse der genutzten strategischen Ansätze während vergangener Krisen verdeutlicht die enge Verbindung zwischen diesen Ansätzen und der langfristigen Widerstandsfähigkeit von Unternehmen. Die Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass nur eine begrenzte Anzahl von Befragten positive Erfahrungen durch die genutzten strategischen Ansätze gemacht hat. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer gezielten Stärkung der strategischen Ansätze, um die langfristige Widerstandsfähigkeit und den Erfolg von Unternehmen zu sichern.

Ein weiterer zentraler Faktor, der in dieser Arbeit betrachtet wird, ist der Zusammenhang zwischen der Reaktionsgeschwindigkeit von Unternehmen und ihrer Widerstandsfähigkeit in Krisenzeiten. In Abbildung 8 wurde verdeutlicht, dass die Widerstandsfähigkeit von jedem Unternehmen, welche eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit haben, gut bewertet worden ist. Die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen mit einer niedrigen Reaktionsgeschwindigkeit wurde von keinem Befragten positiv bewertet. Dies verdeutlicht die positive Rolle der Reaktionsgeschwindigkeit und dadurch auch die Wichtigkeit der Anpassungsfähigkeit für die Unternehmen, um eine hohe Widerstandsfähigkeit in Krisenzeiten zu gewährleisten. Die Reaktionsgeschwindigkeit wird in Branchen, in denen sich Kundenanforderungen und technische Möglichkeiten schnell ändern, schon als ein wesentlicher Erfolgsfaktor betont. Die Anwendung agilerer Methoden und Strukturen von Unternehmen sollte jedoch nicht universell betrachtet werden, sondern kontextspezifisch. Hierdurch können in Krisenzeiten die Ressourcen richtig allokiert werden und Unternehmen durch flexible Budgetierungsansätze sich schnell auf sich ändernde Marktbedingungen anpassen. Ebenso können Entscheidungsträger durch das Einführen von Echtzeit Reporting alle aktuellen Informationen bekommen, um schneller auf Veränderungen reagieren zu können (Vgl. Kraus, 2021, S.40 – 41). Die Nutzung von Echtzeitdaten, welche für das Echtzeit Reporting von großer Bedeutung ist, ist einer der Punkte, welche auch im offenen Fragenteil der Forschung genannt worden ist, was ihre Bedeutung für Unternehmen nochmals unterstreicht. Die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen in Krisenzeiten hängt eng mit den strategischen Ansätzen des Controllings zusammen, wobei eine kontextspezifische Betrachtung agiler Methoden und eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit entscheidend sind, um flexibel auf sich ändernde Marktbedingungen zu reagieren und die langfristige Widerstandsfähigkeit zu stärken.

6 Praktische Implementation und Handlungsempfehlungen

In diesem Teil der Bachelorarbeit werden, basierend auf den Forschungsergebnissen und den identifizierten Schlüsselerkenntnissen, Handlungsempfehlungen für Unternehmen formuliert.

Die Gesamtergebnisse deuten darauf hin, dass ein holistischer Ansatz, der verschiedene strategische Ansätze des Controllings in Krisenzeiten integriert, notwendig ist. Die Fokussierung auf einzelne bestimmte Aspekte könnte die Wirkung insgesamt beeinträchtigen. Unternehmen sollten für effektivere Leistungen den Fokus auf Zusammenarbeit und Kommunikation legen. Hierbei sollte die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen, insbesondere zwischen Risikomanagement und Liquiditätsmanagement gestärkt werden. Diese beiden sind durch das Liquiditätsrisiko eng miteinander verbunden, wodurch ihre Zusammenarbeit an noch höherer Wichtigkeit gewinnt, damit Risiken ganzheitlich identifiziert, bewertet und bewältigt werden können. Dies führt zu einer effektiven Absicherung gegen potenzielle Bedrohungen. Das Investieren in effektive interne Kommunikationsstrukturen, um den Informationsaustausch zu verbessern, könnte den Unternehmen helfen die Zusammenarbeit zu verbessern, um Krisensituationen durch bessere Konnektivität effektiver entgegenzuwirken.

Eine weitere Handlungsempfehlung für Unternehmen ergibt sich durch die Berücksichtigung externer Marktfaktoren. Durch das Entwickeln von Mechanismen können externe Marktfaktoren aktiv überwacht werden und in die strategische Entscheidungsprozesse des Unternehmens einbezogen werden. Externe Marktfaktoren wie Wettbewerb/Konkurrenz, Kunden/Abnehmer, Lieferanten, Substitutionsprodukte, eigenes Unternehmen müssen im Unternehmen besser berücksichtigt werden, damit das Unternehmen in der Lage ist, strategische Entscheidungen fundierter zu treffen und sich effektiver an sich ändernde externe Marktbedingungen anzupassen. Eine umfassende Berücksichtigung externer Marktfaktoren ermöglicht es, Chancen zu identifizieren, Risiken zu minimieren und eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Durch eine kontinuierliche Analyse und Anpassung an die Marktdynamik kann das Unternehmen schneller auf veränderte Bedingungen reagieren. Verschiedene externe Analysen wie die Markt Umfeldanalyse, Wettbewerbsanalyse, Abnehmer- und Kundenanalyse, Lieferantenanalyse, SWOT-Analyse und die Portfolio-Technik sind gute Ansätze, um externe Marktfaktoren kontinuierlich zu berücksichtigen (Vgl. Großklaus, 2014, S. 35-74).

Die wichtigste Handlungsempfehlung für Unternehmen, um in Krisenzeiten widerstandsfähig zu bleiben und diese zu unterstützen, sind die Stärkung des Risiko- und Liquiditätsmanagements. In der Forschung wurde die Relevanz von Frühwarnsystemen und Forecasting- und Prognose-Tools im Risikomanagement verdeutlicht. Der Aufbau eines

effektiven Frühwarnsystems, welches auf Indikatoren basiert, das auf kritische Entwicklungen im Unternehmen und der Umgebung hinweisen sowie gute Forecasting- und Prognose-Tools, um eine höchstmögliche Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Marktbedingungen oder Risiken zu ermöglichen, sollten in jedem Unternehmen etabliert werden, um in Krisenzeiten widerstandsfähig zu bleiben.

Des Weiteren ist es im Risikomanagement entscheidend, sich der Tatsache bewusst zu sein, dass bestimmte Risiken nicht nur durch exogene Ereignisse verursacht werden, sondern durch das Verhalten und die Entscheidungen der Mitarbeiter. Um die tatsächlichen Risiken, denen Unternehmen ausgesetzt sind, zu bewältigen, sollten im Risikomanagement Zukunftsaussichten und Annahmen hinterfragt werden. Die Implementierung einer ganzheitlichen Risikoanalyse ermöglicht alle möglichen Risiken zu identifizieren. Ebenso sollten alle Verhaltens- und Entscheidungsrisiken in die Risikoanalyse einbezogen werden. Des Weiteren sollte das Bewusstsein für Verzerrungen im Risikomanagement verstärkt werden. Motivationale und kognitive Verzerrungen sind Fehler im Denken und Handeln des Menschen. Die Stärkung des Bewusstseins und Kontrolle dieser Verzerrungen führt zu einer geringeren Fehlerquote im Risikomanagement sowie einer Stärkung der Mitarbeiterfähigkeiten (Vgl. Hunziker, 2022, S. 18-19). Durch die effektive Gestaltung des Risikomanagements und die Fokussierung auf die ausbaufähigen Aufgaben des Risikomanagements können finanzielle Risiken frühzeitig identifiziert und gesteuert werden.

Für das Controlling lassen sich im Bereich des Liquiditätsmanagements verschiedene Handlungsempfehlungen ableiten, um die finanzielle Sicherheit des Unternehmens zu gewährleisten. Von großer Bedeutung ist hierbei die Integration des Risikomanagements in das Liquiditätsmanagement, damit finanzielle Risiken rechtzeitig identifiziert werden können und mit den richtigen Maßnahmen reagiert werden kann. Damit die Liquiditätssteuerung reibungslos laufen kann, gibt es weitere Empfehlungen, um das Liquiditätsmanagement zu verbessern.

Damit eine klare Steuerung von Liquiditäts- und Zinspositionen ermöglicht werden kann, ist es ratsam, Liquiditäts- und Zinsreife differenziert zu betrachten. Dies bedeutet, dass das Unternehmen genau festlegt, wann Finanzinstrumente auslaufen und wann die Zinssätze neu festgelegt werden. Die Nutzung von Zinsswaps stellt eine weitere effektive Maßnahme dar, um die Zinsposition zu verändern, ohne die zugrunde liegende finanzierte Position zu ändern. Durch den gezielten Austausch von festverzinslichen gegen schwebende Cashflows im Swap-Buch können Unternehmen ihre Zinsstrategie optimieren und gleichzeitig ihre Liquiditätsportfolios flexibler gestalten. Dies ist vor allem in Krisenzeiten wichtig, um sich an schnell ändernden Bedingungen durch die Flexibilität schneller anzupassen (Vgl. Schmaltz, 2009, S. 28-30). Das Risikomanagement sowie das Liquiditätsmanagement sollten durch

gelernte Fähigkeiten oder gesammelten Informationen aus vergangenen Krisen wie der Finanzkrise 2008 ergänzt werden. Die Analyse vergangener Erfahrungen kann wertvolle Einblicke für zukünftige Herausforderungen bieten. Durch die konsequente Umsetzung dieser Maßnahmen kann das Controlling in Krisenzeiten eine robuste Liquiditätssteuerung gewährleisten und somit zur finanziellen Widerstandsfähigkeit des Unternehmens beitragen.

Auf Grundlage der Forschung ergeben sich konkrete Handlungsempfehlungen für die Bewertung und Anpassung von Kostenmanagement und Kapitalstruktur in Unternehmen, insbesondere in Krisenzeiten. Im Bereich des Kostenmanagements empfiehlt sich eine kritische Überprüfung der bestehenden Strategien, um mögliche Verbesserungen zu identifizieren. Hierbei ist es entscheidend, die Herausforderungen im Datenmanagement anzugehen und die Chancen der digitalen Transformation zu nutzen. Die vermehrte Nutzung von unstrukturierten und strukturierten Daten eröffnet die Möglichkeit, wertvolle Informationen für das Kostenmanagement zu gewinnen und die Datenqualität zu erhöhen. Ein agilerer Ansatz im Kostenmanagement ist erforderlich, um die Potenziale der digitalen Transformation zu nutzen und den Herausforderungen in einem dynamischen Umfeld erfolgreich zu begegnen.

Im Kontext der Kapitalstruktur sind spezifische Herausforderungen zu berücksichtigen. Individuelle Finanzierungsentscheidungen sorgen bei Unternehmen für eine höhere Flexibilität, durch die besser auf die Bedürfnisse des Unternehmens und auf Krisensituationen reagiert werden kann. Ebenso kann die effektive Integration der Eigentümer in die Geschäftsführung dazu beitragen, Agency-Konflikte zu minimieren und die Entscheidungsfindung zu verbessern. Trotz der geringeren Einschätzung der Wichtigkeit von Kapitalstruktur in Krisenzeiten sollten Unternehmen die Chancen der individuellen Finanzierungsstrategien und der aktiven Einbindung der Eigentümer nutzen, um eine höhere Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten.

Insgesamt zeigt die Forschung, dass trotz der niedrigen Bewertung, die Bedeutung von Kostenmanagement und Kapitalstruktur in Krisenzeiten einen nicht zu vernachlässigenden Beitrag zum erfolgreichen Controlling leisten. Daher sind eine kontinuierliche Bewertung und Anpassung dieser strategischen Ansätze ratsam.

Neben den bisher angesprochenen Handlungsempfehlungen sollte im Controlling auch die Reaktionsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit gefördert werden, um schnelle Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen zu ermöglichen. Entscheidend für die Anpassungsfähigkeit der Controlling Abteilungen ist es sich nicht mehr ausschließlich auf klassische Datenquellen und retrospektive Analysen zu stützen. Vielmehr sollte es in die Entwicklung interaktiver und echtzeitbasierter Controlling-Konzepte investieren. Umfangreiche Daten aus verschiedenen

Quellen in Echtzeit zu verwalten und auszuwerten sorgt für eine höhere Anpassungsfähigkeit des Controllings an Krisensituationen. Des Weiteren sollte eine aktive Teilnahme der Controller an Entscheidungsprozessen ermöglicht werden. Dies erfordert eine verstärkte Zusammenarbeit mit Fachexperten und Führungsebenen, um entscheidungsrelevante Daten zu sammeln und auszuwerten. Die Anpassungsfähigkeit im Controlling wird hierbei durch die Zusammenarbeit und den gesammelten Daten verbessert (Vgl. Gabler Verlag, 2015, S.16-21).

Des Weiteren sollten Unternehmen, wie in Punkt 5.2 erwähnt, ihre flexible Budgetierungsansätze einführen und ihre Unternehmensstrukturen sowie -prozesse kontinuierlich verbessern, um in Krisenzeiten eine schnelle Anpassungsfähigkeit sicherzustellen. Eine flexible Unternehmenskultur ist durch ihre klare Kommunikation von Werten und Normen seitens des Managements entscheidend. Eine Integration dieser Flexibilität in verschiedene Controlling-Komponenten, insbesondere durch das Beliefs-System und das interaktive System, werden zu kritischen Erfolgsfaktoren für eine schnelle Anpassungsfähigkeit und langfristige Wettbewerbsvorteile.

Neben den Wettbewerbsvorteilen muss auch die Widerstandsfähigkeit langfristig gestärkt werden. Hierfür sollten grundsätzlich Erkenntnisse aus vergangenen Krisen wie beispielsweise aus der Finanzkrise oder der Corona Pandemie genutzt werden, damit die strategischen Ansätze gestärkt und die langfristige Widerstandsfähigkeit verbessert werden kann. Es ist ebenfalls ratsam, in regelmäßigen Abständen die Wirksamkeit der strategischen Ansätze sorgfältig zu bewerten und Anpassungen, falls nötig, vorzunehmen. Dies dient dazu sicherzustellen, dass die strategischen Ansätze weiterhin den aktuellen Anforderungen und Herausforderungen gerecht werden. Um die Integration von Digitalisierung und technologischem Fortschritt im Controlling voranzutreiben, sollte die Digitalisierung von Prozessen priorisiert werden, um Echtzeitdaten und -analysen zu ermöglichen. Nutzen Sie moderne Technologien wie Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen, um datengesteuerte Entscheidungen zu fördern. Investieren Sie in digitale Tools für Reporting und Analyse, um eine agile Reaktion auf Markttrends zu erleichtern. Schaffen Sie eine flexible IT-Infrastruktur, die die Integration verschiedener Controlling-Systeme ermöglicht und die Gesamteffizienz steigert.

Durch die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen können Unternehmen ihre Widerstandsfähigkeit in Krisenzeiten stärken und gleichzeitig langfristig erfolgreich agieren. Es ist wichtig, dass diese Maßnahmen kontinuierlich überwacht und an sich ändernde Bedingungen angepasst werden, um flexibel auf neue Herausforderungen reagieren zu können.

7 Fazit

7.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheiten und unvorhersehbarer Krisen spielt das Controlling eine entscheidende Rolle für Unternehmen, die langfristige Widerstandsfähigkeit und langfristigen Erfolg anstreben. Die Fähigkeit, sich flexibel an veränderte Marktbedingungen anzupassen und wirksame Krisenmanagementstrategien zu entwickeln, ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Schlüsselaspekte im Controlling sind das Risikomanagement und Frühwarnsysteme zur Identifikation, Bewertung und Überwachung von Risiken, das Kostenmanagement und die Effizienzsteigerung, um Kostenstrukturen zu analysieren und optimale Einsparungsmaßnahmen zu treffen, das Liquiditätsmanagement, um Zahlungsfähigkeit zu erhalten. Aufgrund unvorhersehbarer Bedingungen in Krisen, müssen Controlling-Systeme auch flexibel sein, um rechtzeitig Anpassungen vornehmen zu können. Deshalb liegt der Schwerpunkt dieser Bachelorarbeit auf der Untersuchung strategischer Ansätze, die sich als besonders wirksam erwiesen haben, um Unternehmen nicht nur in Krisenzeiten zu unterstützen, sondern auch ihre langfristige Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten. Die Herausforderungen, mit denen Unternehmen in Krisensituationen konfrontiert sind, erfordern eine sorgfältige Analyse und Anpassung der Controlling Strategien. Ziel dieser Arbeit ist es, nicht nur theoretische Erkenntnisse zu gewinnen, sondern auch auf Basis der quantitativen Forschung konkrete Handlungsempfehlungen für die Steuerung und Kontrolle von Unternehmen in wirtschaftlich unsicheren Zeiten zu geben. Für die Forschungsmethode wurde eine quantitative Forschungsmethode mittels Online-Fragebögen verwendet, um effektive strategische Controlling-Ansätze in Krisenzeiten zu identifizieren. Durch standardisierte Fragebögen wird eine objektive Sichtweise gewährleistet. Das Ziel der standardisierten Fragebögen ist es tiefere Einblicke in das Thema zu erarbeiten und praxisrelevante Empfehlungen abzuleiten. Die Teilnehmer der Forschung stammen aus Controlling Abteilungen und deren gesammelte Daten sind mithilfe von Survey Monkey analysiert worden. Die Ergebnisse sollen nicht nur die Forschungsfrage beantworten, sondern den Unternehmen in Krisenzeiten auch praktische Orientierungspunkte bieten. Der strukturierte Ansatz sorgt durch eine valide Datengrundlage für umfassende Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen im Bereich des Controllings während Krisenzeiten.

Die wichtigsten Erkenntnisse dieser Forschung im Kontext der strategischen Ansätze des Controllings in Krisenzeiten lassen sich in mehrere Schlüsselpunkte zusammenfassen. Die Teilnehmer bewerten das Risikomanagement und das Liquiditätsmanagement als die wirksamsten strategischen Ansätze, wobei das Liquiditätsmanagement etwas höher eingestuft wurde. Diese Bewertung betont die enge Verflechtung beider Ansätze und unterstreicht die Notwendigkeit einer koordinierten Herangehensweise an finanzielle Stabilität und

Risikoreduzierung. Des Weiteren deuten weniger positive Bewertungen für strategische Ansätze wie dem Kostenmanagement und der Kapitalstruktur darauf hin, dass Unternehmen möglicherweise Schwierigkeiten haben, diese Ansätze optimal umzusetzen. Dies könnte auf die Herausforderungen in der Umsetzung, ungenutzte Chancen oder auf einen geringeren Fokus in der Praxis hinweisen. Die mäßige Bewertung der Widerstandsfähigkeit, insbesondere in Bezug auf vergangene Krisen, zeigt, dass Raum für Verbesserungen besteht. Hierbei wird vor allem die enge Verbindung zwischen den gewählten strategischen Ansätzen und der langfristigen Widerstandsfähigkeit von Unternehmen deutlich. Die Betrachtung der Reaktionsgeschwindigkeit von Unternehmen in sich schnell verändernden Branchen, verdeutlicht die Wichtigkeit dieser Eigenschaft. Unternehmen mit schneller Reaktionsgeschwindigkeit gaben eine höhere Widerstandsfähigkeit an als Unternehmen mit geringer Reaktionsgeschwindigkeit. Agile und flexible Budgetierungsansätze helfen Unternehmen Ressourcen effizient zu allozieren und sich schneller auf sich ändernde Marktbedingungen einzustellen. Dies verdeutlicht die Bedeutung einer umfassenden und flexiblen Herangehensweise des Controllings. Diese Arbeit verdeutlicht die zentrale Rolle des Controllings in Krisenzeiten, um die langfristige Widerstandsfähigkeit von Unternehmen zu gewährleisten. Die Ergebnisse tragen dazu bei, praxisrelevante Empfehlungen abzuleiten und die Weiterentwicklung von Controlling Strategien voranzutreiben, um Unternehmen in Krisenzeiten optimal zu unterstützen und ihre langfristige Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten. Unternehmen sollten ein holistischen Ansatz und bessere Zusammenarbeit im Controlling verfolgen, um potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und zu bewältigen. Die Berücksichtigung von externen Marktfaktoren sorgen dafür, dass Chancen identifiziert, Risiken minimiert und langfristige Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden kann. Unternehmen sollten das Risikomanagement sowie das Liquiditätsmanagement stärken und für effektivere Kommunikationsstrukturen sorgen. Das Kostenmanagement und die Kapitalstruktur sollten überprüft werden, damit die Chancen, wie durch die digitale Transformation, genutzt werden können. Eine weitere Handlungsempfehlung für Unternehmen ist die Förderung der Reaktionsgeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit, um schneller auf sich ändernde Marktbedingungen reagieren zu können. Die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen trägt dazu bei, die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen in Krisenzeiten zu stärken und langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Die kontinuierliche Überwachung und Anpassung dieser Maßnahmen sind dabei von entscheidender Bedeutung.

Diese Erkenntnisse bieten nicht nur einen Einblick in die effektivsten strategischen Ansätze des Controllings, sondern liefern auch konkrete Handlungsempfehlungen, um die finanzielle Gesundheit von Unternehmen zu sichern und erfolgreich durch unsichere Zeiten zu navigieren.

7.2 Beantwortung der Forschungsfrage

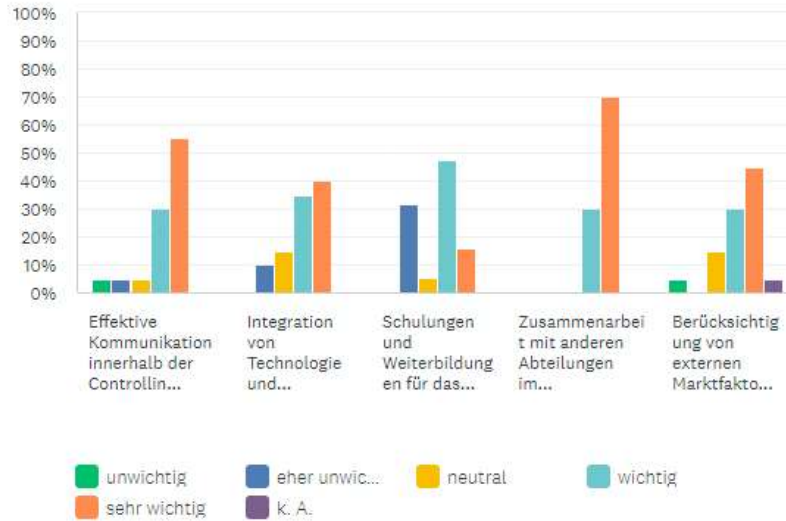
Die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit liefert ein klares Bild über die Wirksamkeit verschiedener strategischer Ansätze des Controllings. Die Forschungsfrage „Welche strategischen Ansätze im Controlling sind am effektivsten, um Unternehmen in Krisenzeiten zu unterstützen und langfristige Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten?“ wurde in dieser Arbeit ausführlich bearbeitet. Die durchgeführte Forschung der Teilnehmer beantwortet die Forschungsfrage. Die effektivsten strategischen Ansätze des Controllings sind das Risikomanagement und das Liquiditätsmanagement. Das Risikomanagement spielt eine entscheidende Rolle, indem es Unternehmen dabei unterstützt, potenzielle Gefahren frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und zu überwachen. Die Identifikation verschiedener Risiken ermöglicht dem Risikomanagement eine ganzheitliche Betrachtung der potenziellen Herausforderungen. Hierbei ist nicht nur die Früherkennung von Risiken von Bedeutung, sondern auch die Identifikation von Chancen, die sich in Krisenzeiten ergeben können. Durch diese umfassende Analyse werden Führungskräfte mit entscheidenden Informationen für eine bessere Entscheidungsfindung versorgt. Das Liquiditätsmanagement ist in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit von entscheidender Bedeutung, um die finanzielle Stabilität eines Unternehmens zu gewährleisten. Eine effektive Liquiditätssteuerung zielt darauf ab, die kurzfristige Finanzkraft zu stärken, Zahlungsausfälle zu vermeiden und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens aufrechtzuerhalten. Insbesondere in Krisensituationen, in denen Unsicherheiten und unvorhersehbare Ereignisse auftreten, ermöglicht ein effektives Liquiditätsmanagement, Zahlungsfähigkeit zu sichern, Risiken zu bewältigen und Chancen zu nutzen. Die enge Verflechtung von Risiko- und Liquiditätsmanagement betont die Notwendigkeit einer koordinierten Herangehensweise an finanzielle Stabilität und Risikoreduzierung. Finanzwirtschaftliche Risiken, insbesondere das Liquiditätsrisiko, stehen im Fokus des Risikomanagements, während das Liquiditätsmanagement darauf abzielt, die finanzielle Handlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Diese beiden Ansätze wirken zusammen, um Unternehmen in Krisenzeiten stabil zu halten, indem sie frühzeitig auf Herausforderungen reagieren. Insgesamt tragen Risikomanagement und Liquiditätsmanagement maßgeblich dazu bei, die finanzielle Gesundheit von Unternehmen zu schützen und ihre langfristige Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten. Weniger effektiv sind das Kostenmanagement sowie die Kapitalstruktur und die Flexibilität im Unternehmen. Der Flexibilität wird jedoch trotz der niedrigeren Bewertung ein hoher Stellenwert zugemessen. Alle strategischen Ansätze sind für die optimale Unterstützung der Unternehmen sowie auch deren langfristigen Widerstandsfähigkeit von großer Bedeutung. Des Weiteren spielt auch die Reaktionsgeschwindigkeit eine wichtige Rolle für die Widerstandsfähigkeit der Unternehmen, damit Unternehmen sich schnell auf sich ändernde Marktbedingungen anpassen könnten. Die Forschungsergebnisse haben nicht nur einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung von

Controlling Strategien in Krisenzeiten geleistet, sondern liefern auch praktische Handlungsempfehlungen für das Management von Unternehmen in wirtschaftlich unsicheren Phasen.

8. Anhang

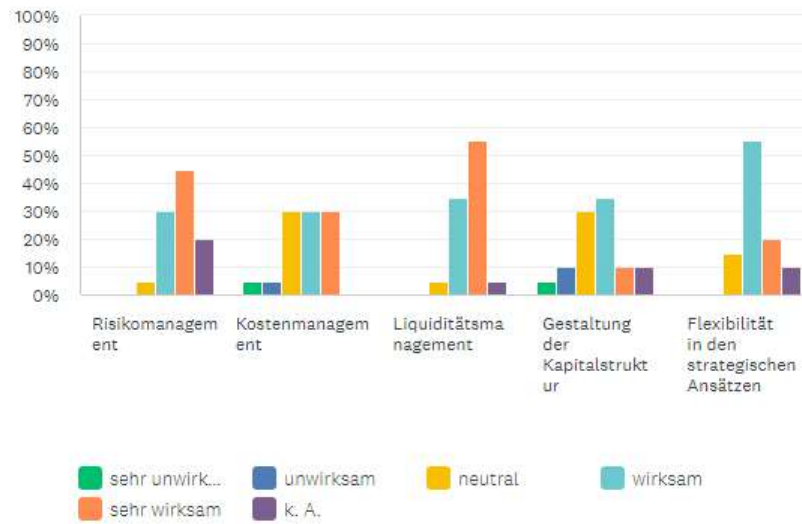
Bitte bewerten Sie die Wichtigkeit der folgenden Faktoren für die Wirksamkeit von strategischen Ansätzen im Controlling während Krisenzeiten, auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig):

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



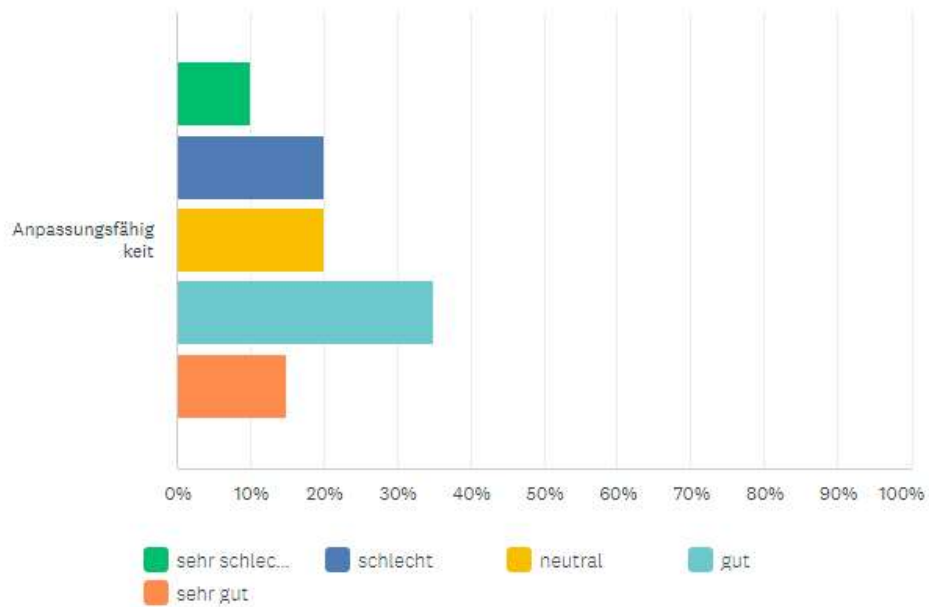
Bitte bewerten Sie die Wirksamkeit der folgenden strategischen Ansätze im Controlling während Krisenzeiten, auf einer Skala von 1 (sehr unwirksam) bis 5 (sehr wirksam):

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



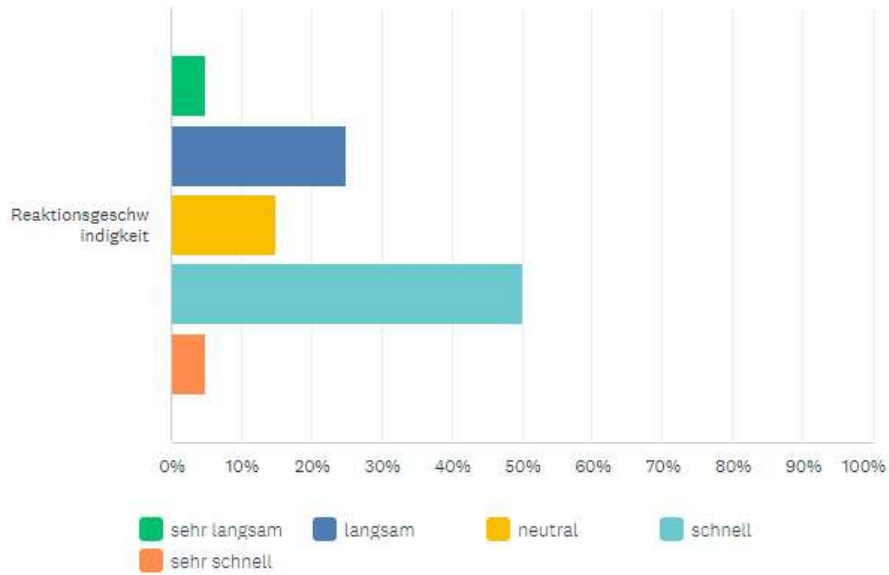
Wie gut schätzen Sie die Anpassungsfähigkeit Ihres Unternehmens an externe Veränderungen während Krisenzeiten, auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut) ein?

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



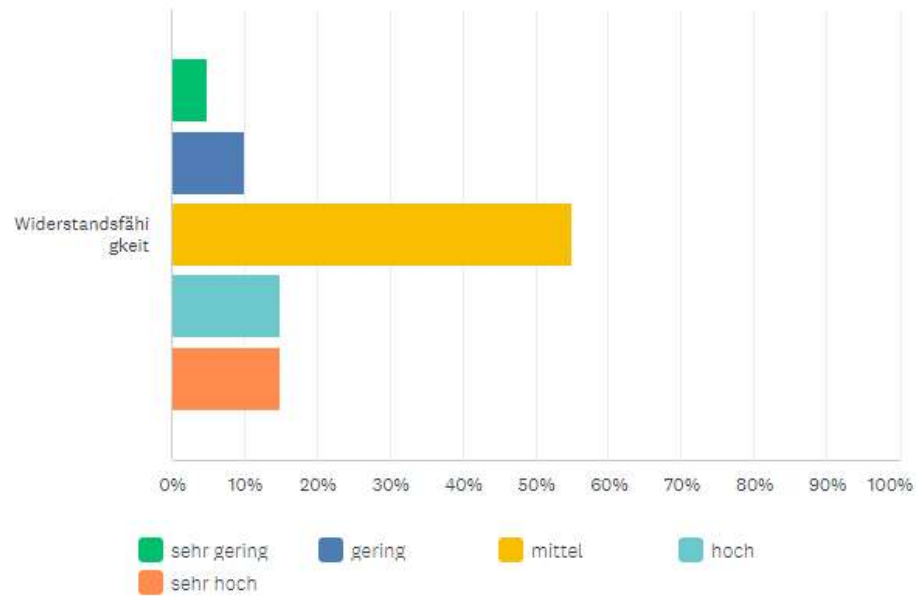
Wie bewerten Sie die Reaktionsgeschwindigkeit Ihres Unternehmens auf externe Veränderungen während der letzten wirtschaftlichen Krise, auf einer Skala von 1 (sehr langsam) bis 5 (sehr schnell)?

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



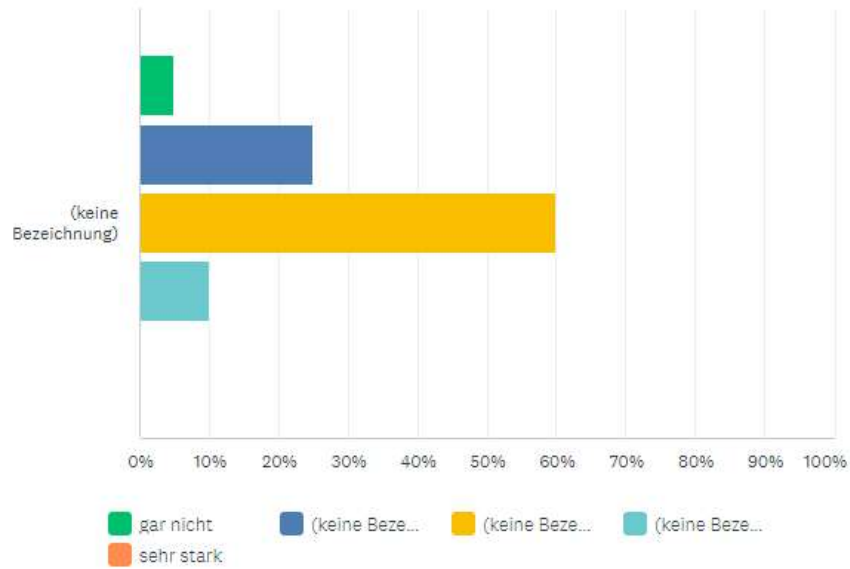
Auf einer Skala von 1 (sehr geringe Widerstandsfähigkeit) bis 5 (sehr hohe Widerstandsfähigkeit), wie würden Sie die Widerstandsfähigkeit Ihres Unternehmens gegenüber wirtschaftlichen Krisen bewerten?

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



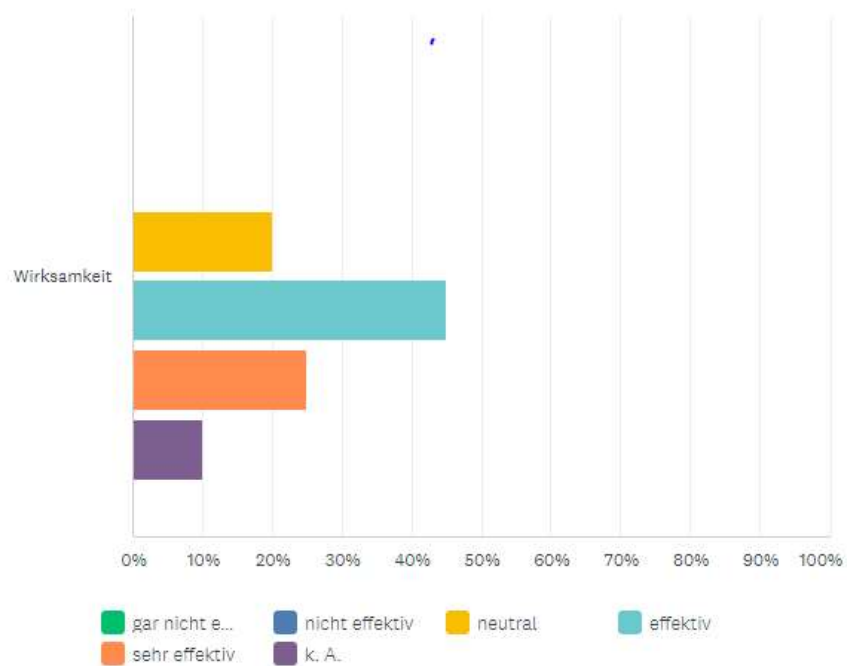
Wie stark fördert Ihr Unternehmen Innovationen im Controlling, um auf sich ändernde Marktbedingungen in Krisenzeiten zu reagieren, auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (sehr stark)?

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



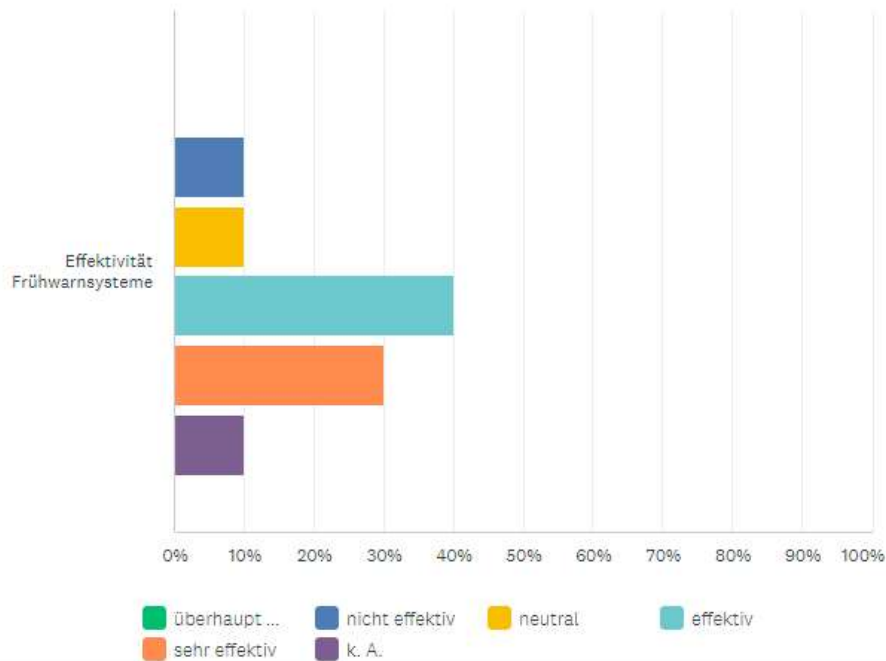
Wie bewerten Sie die Wirksamkeit der in Ihrem Unternehmen implementierten risikomanagementbezogenen Maßnahmen in Bezug auf die Identifizierung und Bewältigung von Risiken während wirtschaftlicher Krisen, auf einer Skala von 1 (gar nicht effektiv) bis 5 (sehr effektiv)?

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



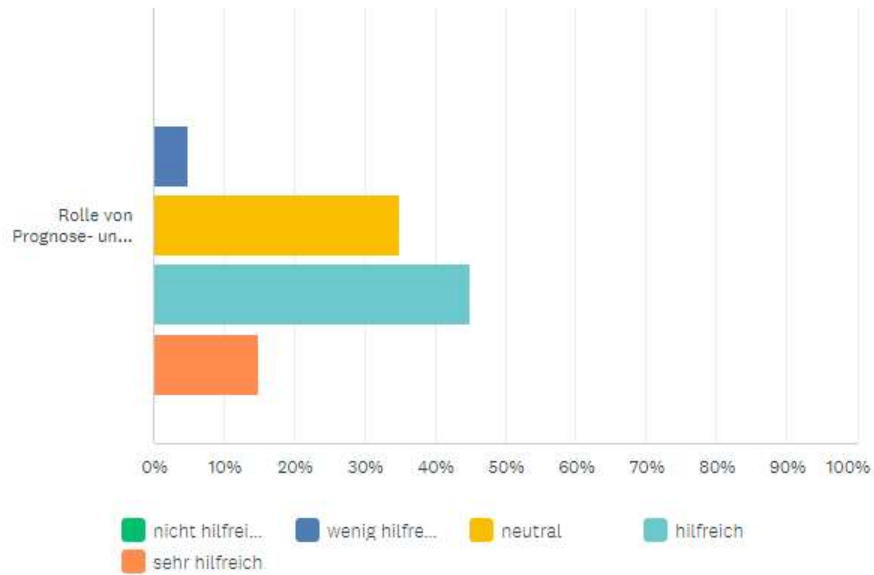
Bitte bewerten Sie die Effektivität des Frühwarnsystems Ihres Unternehmens bei der rechtzeitigen Identifizierung von finanziellen Risiken während Krisenzeiten, auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht effektiv) bis 5 (sehr effektiv).

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



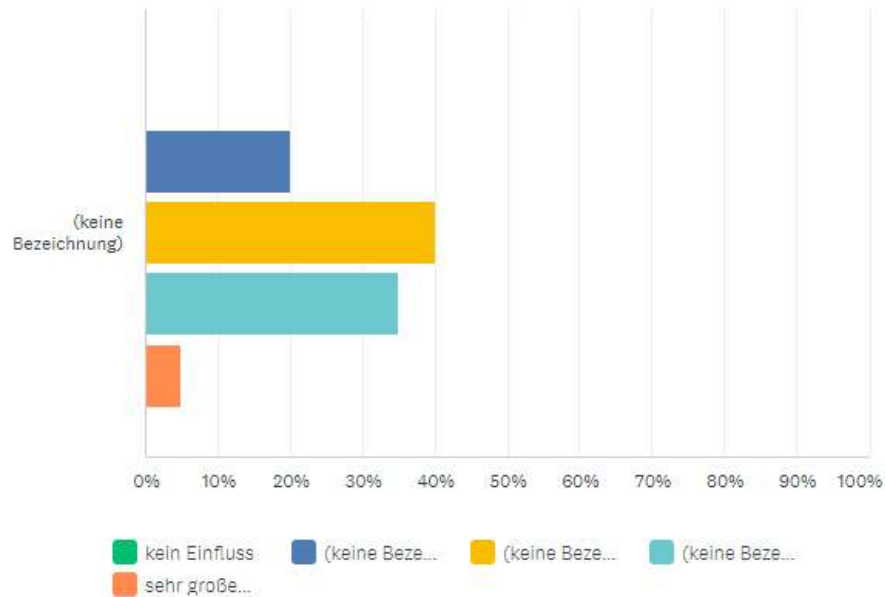
Wie bewerten Sie die Rolle von Prognose- und Forecasting-Tools im Kontext des Controllings während wirtschaftlicher Krisen, auf einer Skala von 1 (nicht hilfreich) bis 5 (sehr hilfreich)?

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



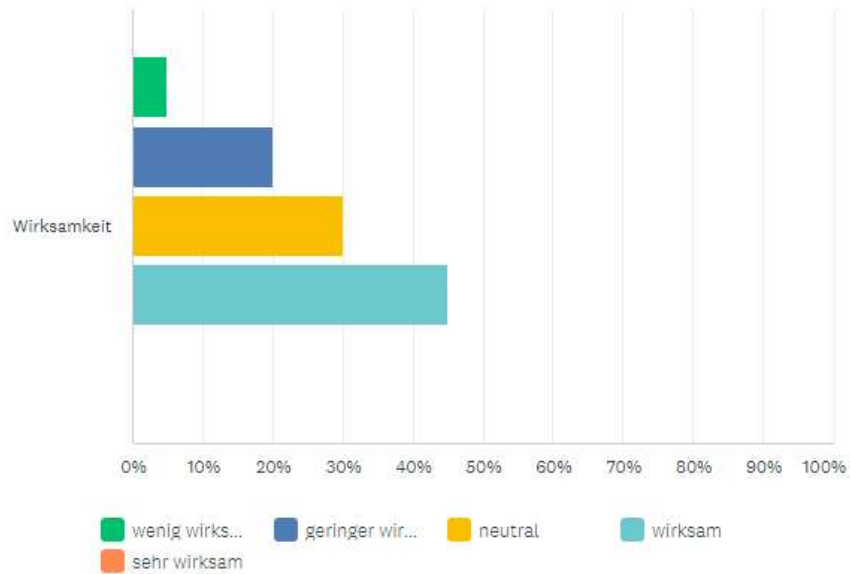
Welchen Einfluss hat die Reduzierung von Betriebskosten auf die Gesamteffizienz Ihres Unternehmens während wirtschaftlicher Krisen, auf einer Skala von 1 (kein Einfluss) bis 5 (sehr großer Einfluss)?

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



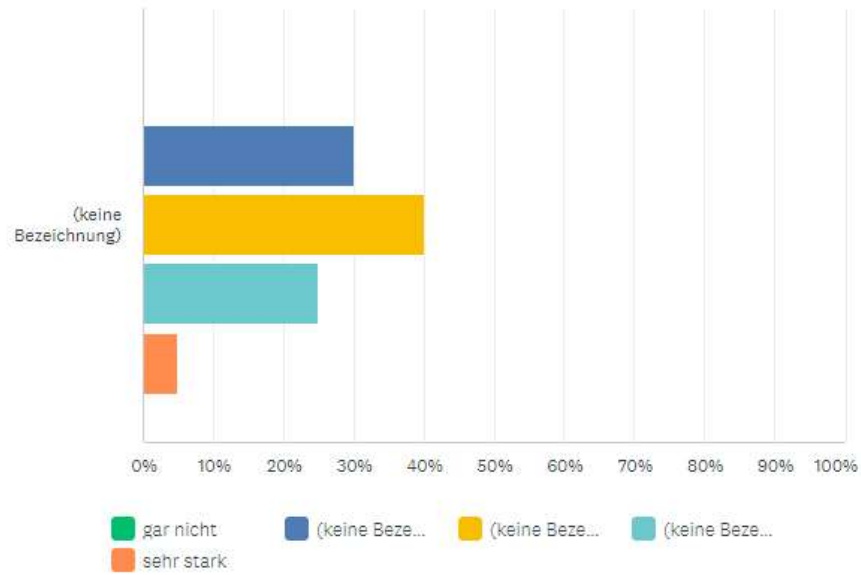
Wie bewerten Sie die Wirksamkeit der Kostenmanagementstrategien bei der Sicherung der finanziellen Stabilität während wirtschaftlichen Krisen, auf einer Skala von 1 (wenig wirksam) bis 5 (sehr wirksam)?

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



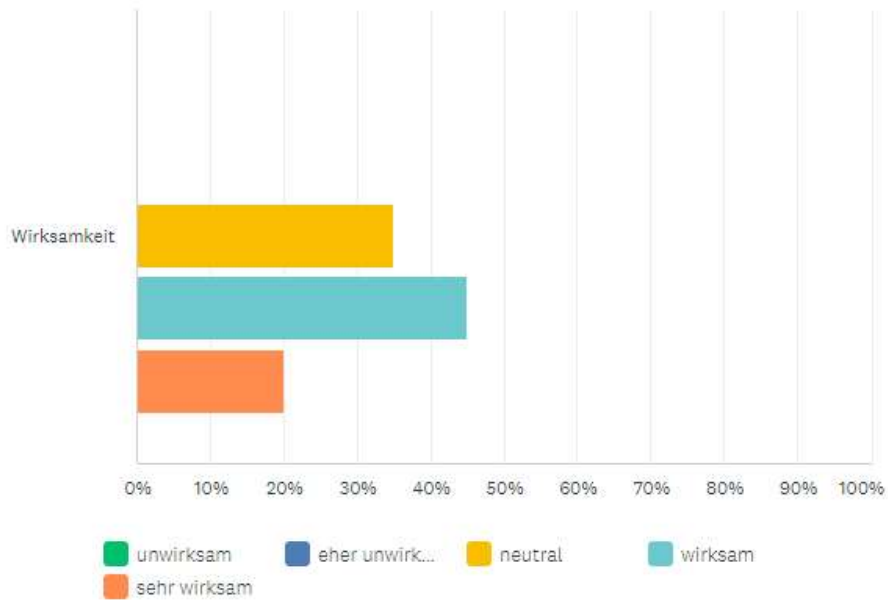
In welchem Ausmaß nutzt Ihr Unternehmen Automatisierung im Controlling, um Effizienzgewinne während Krisenzeiten zu erzielen, auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (sehr stark)?

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



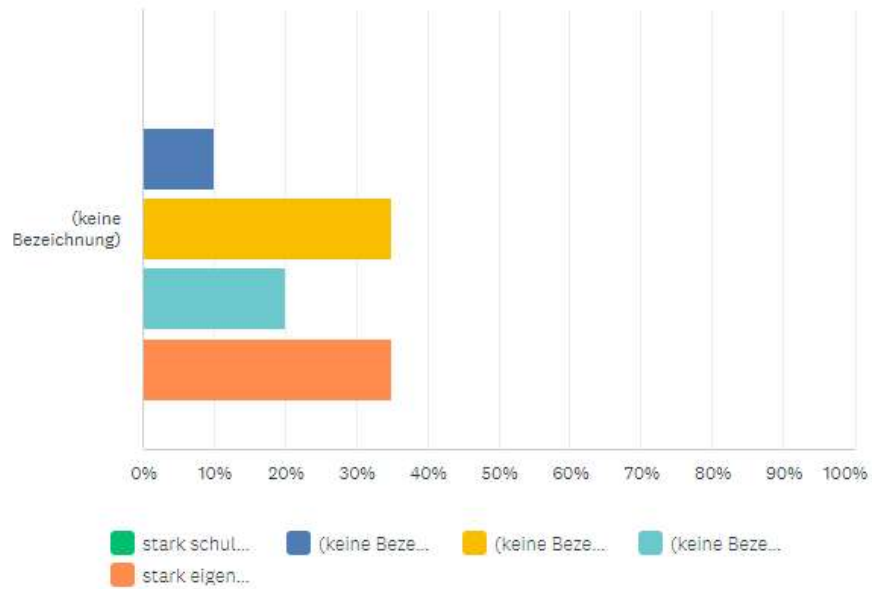
Wie bewerten Sie die Wirksamkeit Ihres Liquiditätsmanagements bei der Sicherung der finanziellen Widerstandsfähigkeit Ihres Unternehmens, auf einer Skala von 1 (unwirksam) bis 5 (sehr wirksam)?

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



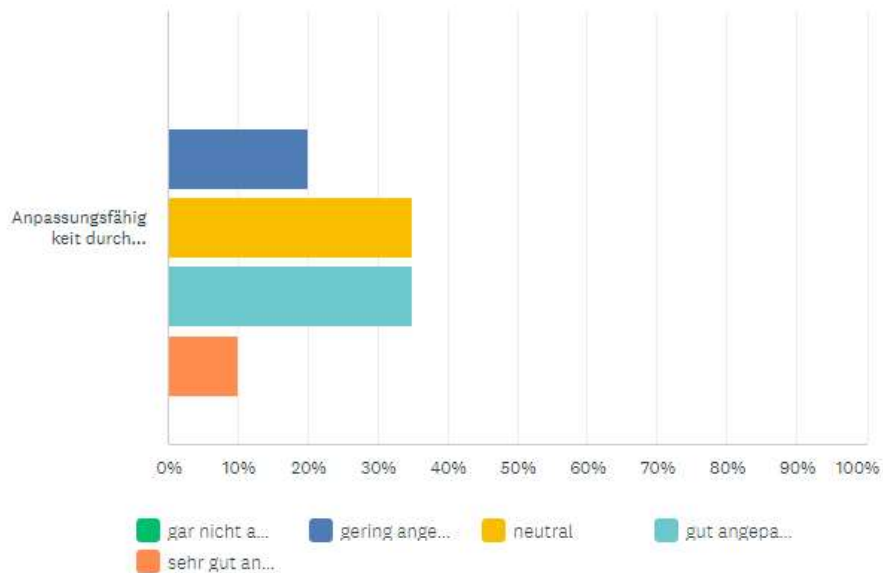
Welche Art von Kapitalstruktur bevorzugt Ihr Unternehmen in Krisenzeiten, auf einer Skala von 1 (stark schuldenfinanziert) bis 5 (stark eigenkapitalfinanziert)?

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



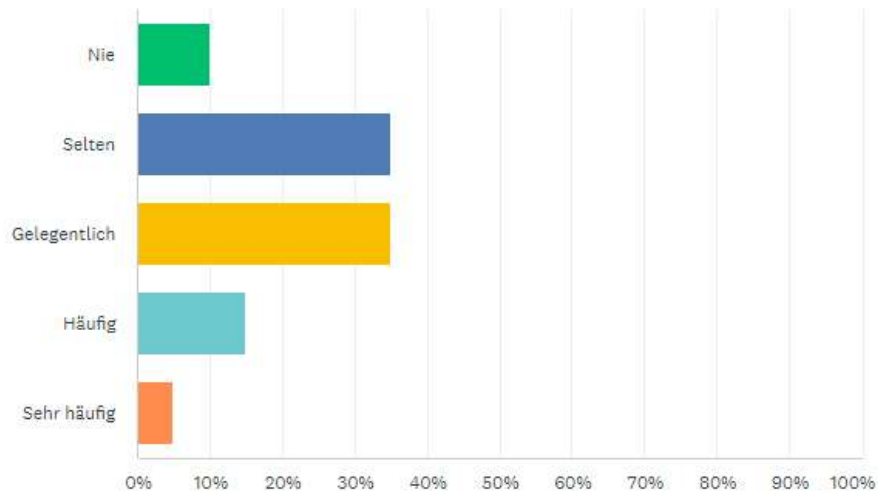
Inwieweit hat die Flexibilität Ihrer Unternehmensstrukturen und -prozesse dazu beigetragen, sich an sich schnell ändernde Marktbedingungen während wirtschaftlicher Krisen anzupassen, auf einer Skala von 1 (gar nicht angepasst) bis 5 (sehr gut angepasst)?

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



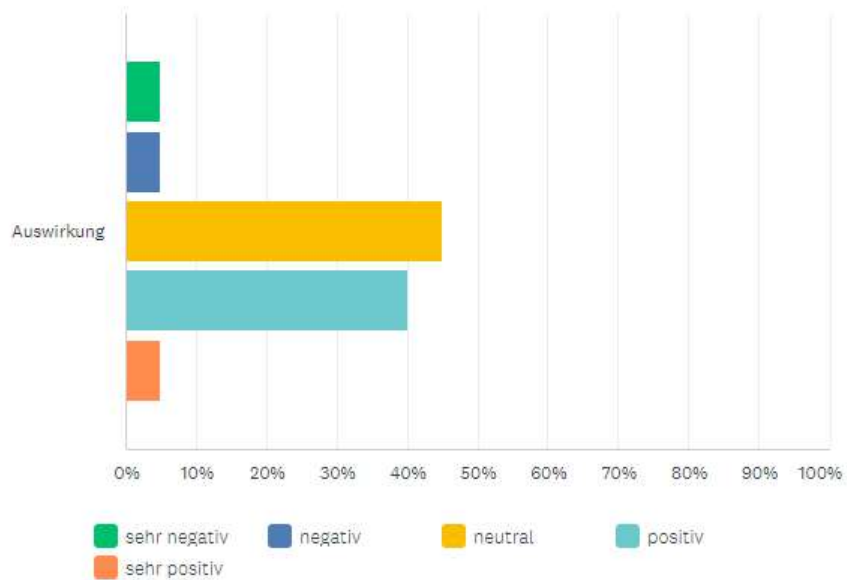
Wie häufig führt Ihr Unternehmen interne Schulungen für das Controlling-Team durch, um auf Krisensituationen vorbereitet zu sein?

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



Wie haben sich die von Ihnen genutzten strategischen Ansätze während vergangener Krisen auf die langfristige Widerstandsfähigkeit und den Erfolg Ihres Unternehmens ausgewirkt? Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 (sehr negativ) bis 5 (sehr positiv).

Beantwortet: 20 Übersprungen: 4



9. Literaturverzeichnis

- Abraham Bovas / Johannes Ledolter (2009), *Statistical Methods for Forecasting*, John Wiley & Sons, S. 1-4
- Becker Heinz-Joachim (2005), *Controller und Controlling*, 3.Auflage, Expert Verlag, S.11-14
- Becker Wolfgang / Ulrich Patrick (2022), *Controlling Handbuch*, 2.Auflage, Springer Gabler Verlag, S.993-996
- Behunova Annamarie / Lucia Knapcikova / Marcel Behun (30.09.2022), *Company Controlling*, Springer Gabler Verlag, S. 1-6
- Bleiber Reinhard (2022), *Crashkurs Controlling: Instrumente und Grundlagen*, 2.Auflage, Haufe Verlag, S. 13-16, S. 137-142
- Bramsemann Rainer (2013), *Controlling*, Springer Gabler Verlag, S.18
- Brecht Ulrich (2005), *Kostenmanagement*, 1.Auflage, Springer Gabler Verlag, S. 9-11
- Burger Anton (2014), *Kostenmanagement*, 3.Auflage, Walter de Gruyter GmbH & Co KG, S. 9-12
- Durst Susanne / Henschel Thomas (2022), *Crisis Management for Small and Medium-Sized Enterprises: Strategies for External Crisis*, Springer Gabler Verlag, S. 10-11
- Diederichs Marc (2017), *Risikomanagement und Risikocontrolling*, 4.Auflage, Vahlen Verlag, S.13-23
- Diederichs Marc (2023), *Risikomanagement und Risikocontrolling*, 5.Auflage, Vahlen Verlag, S. 184-199, 293-295
- Eller R., Heinrich M., Perrot R., Reif M. (2010), *Kompaktwissen Risikomanagement*. Gabler, S.28
- Engelbergs Jörg (2022), „Controlling im Krisenjahr 2022“, *Controlling & Management Review* 66, 20-27
- Ermschel Ulrich / Möbius Christian / Wengert Holger (2016), *Investition und Finanzierung*, 4.Auflage, Springer Gabler Verlag, S.110-111

- Feichtinger Christoph (2023), *Agiles Controlling: Anforderung und Umsatzempfehlungen*, 1.Auflage, Springer Gabler Verlag, S. 22-26
- Gabler Verlag Wiesbaden (2015), „Controller müssen ihre Anpassungsfähigkeit unter Beweis stellen“, *Controlling und Management Review* 59, S. 16–21
- Gebhardt Günther / Helmut Mansch (2019), *Management und Abbildung von Liquidität und Liquiditätsrisiken*, 1.Auflage, Springer Gabler Verlag, S.1-2, 6, 15-16
- Gleich Ronald (2020), *Modernes Kostenmanagement*, 1.Auflage, Haufe Verlag, S. 28-30
- Großklaus Rainer H. G. (2014), *Von der Produktidee zum Markterfolg*, 2 Auflage, Gabler Verlag, S.35-74
- Guserl Richard / Pernsteiner Helmut (2015), *Finanzmanagement – Kapitalstruktur und Dividendenpolitik*, 2.Auflage, Springer Gabler Verlag, S. 407-408
- Günter Thomas (2019), „Flexibilität, Unternehmenskultur und Controlling“, *Controlling und Management Review* 63, S. 38–43
- Heesen Bernd (2016), *Cash- und Liquiditätsmanagement*, 3.Auflage, Springer, S. 15-17, 17-18
- Heesen Bernd (2014), *Cash- und Liquiditätsmanagement*, 2.Auflage, Springer, S. 17-18
- Heesen Bernd (2013), *Working Capital Management – Bilanzierung, Analytik und Einkaufsmanagement*, 1.Auflage, Springer Gabler Verlag, S. 2-5
- Helmold Marc / Yilmaz Ayse Küçük / Flouris Triant / Winner Thomas / Cvetkoska Violetta / Dathe Tracy (2022), *Lean Management, Kaizen, Kata and Keiretsu*, 1.Auflage Springer Gabler Verlag, S. 3-5
- Hong P. Huang (2012), “Crisis management for SMEs: Insights from a multiple-case study”, *International Journal of Business Excellence*, 5(5), S. 535–553.
- Hunziker Stefan (2022), *Risikomanagement im Unternehmen*, 1. Auflage, Springer Gabler Verlag, S. 18-19
- Klein Andreas (2009), *Kostenmanagement in Krisenzeiten*, 1.Auflage, Haufe Verlag, S.15-83

Kraus Georg (2021), „Als Unternehmen agiler werden: Lohnt sich das?“, Wissensmanagement 3, S. 40–43

Lombeck Volker (2020), Management Basics, Springer Gabler Verlag, S. 296 - 298

Langmann Christian (2019), Digitalisierung im Controlling, 1.Auflage, Springer Gabler Verlag, S. 5-7, 17, S.10

Mondello Enzo (2022), Corporate Finance – Theorie und Anwendungsbeispiele, 1. Auflage, Springer Gabler Verlag, S. 880-881, 883

Peterreins Hannes (2010), Grundsätze soliden Investierens, 1. Auflage, Springer Gabler Verlag, S. 59-62

Rieg Robert (2008), Planung und Budgetierung: Was wirklich funktioniert, 1.Auflage, Springer Gabler Verlag, S. 26-27

Scharner-Wolff Petra, Witte Eva (2018), Agiles Controlling — Veränderung als Chance, Rev 62, Springer Gabler Verlag, S. 26–32

Scharpf F. W (2011), „Die Eurokrise: Ursachen und Folgerungen“, Zeitschrift für Staats-und Europawissenschaften (ZSE), 9(3), S.324-337

Schmaltz Christian (2009), A Quantitative Liquidity Model for Banks. Gabler Verlag, S. 28-30

Schneider Hilmar (2010), Determinanten der Kapitalstruktur, 1. Auflage, Gabler Verlag, S. 145-151

Seel Gennadij (2012), Das Liquiditätsrisiko der Banken in der Finanzkrise, Springer Gabler, S. 50

Stelling Johannes N. (2009), Kostenmanagement und Controlling, 3.Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S.8-12

Trauboth Jörg H (2022), Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, 2. Auflage, Boorberg Verlag, S.1, S.49

Vanini Ute, Rieg Robert (2021), Risikomanagement: Grundlagen - Instrumente – Unternehmenspraxis, 2.Ausgabe, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 36-39, 231-240, 339-340

Wolf Klaus, Runzheimer Bodo (2009), Risikomanagement und KonTraG –
Konzeption und Implementierung, 5.Auflage, Springer Gabler Verlag, S.30-44

Wolf Klaus, Runzheimer Bodo (2009), Risikomanagement und KonTraG –
Konzeption und Implementierung, 5.Auflage, Springer Gabler Verlag, S.52-55

Wurm Aline, Oswald Julia, Zapp Winfried (2015), Cashflow-orientierte Instrumente im
Liquiditätsmanagement am Beispiel eines Krankenhauses, Springer Gabler Verlag,
S.16-27

Zwick Patrick (2021), Unternehmenskrisen, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, S.3-8

Internetquellen

bbk, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, Krisenmanagement-Kreislauf Krisenmanagement ist ein Zyklus, zuletzt zugegriffen 05.11.2023

Verfügbar im Internet:

https://www.bbk.bund.de/DE/Themen/Krisenmanagement/KMZirkel/KMZirkel_node.html

bbp, Bundeszentrale für politische Bildung, kurz und knapp – Das Politiklexikon, Krise, zuletzt zugegriffen 02.11.2023

Verfügbar im Internet: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/politiklexikon/17759/krise/>

ICV (2013) Leitbild – Internationaler Controller Verein 2013, zuletzt zugegriffen 17.11.2023

Verfügbar im Internet: <https://www.icv-controlling.com/de/verein/leitbild.html>

