



# SO STEUERN CONTROLLING- VERANTWORTLICHE DURCH DIE KRISE

# So steuern Controlling-Verantwortliche durch die Krise

## Studie von QVANTUM und ICV über die Auswirkungen der Krisensituation auf die Unternehmensplanung

Als die zweite Auflage der Kooperationsstudie der beiden Partner<sup>1</sup> QVANTUM und ICV entstand, befand sich die gesamte Welt bereits im Corona-Zeitalter. Die Durchführung einer Folgestudie mit den Fragen der letztjährigen Studierhebung erschien nicht mehr relevant genug. Zunehmend größer wurde das Interesse nach der Frage, wie die Controlling-Verantwortlichen auf die neue Situation reagieren und inwieweit sich die Krise auf das Steuerungsinstrument der „Unternehmensplanung“ auswirken würde.

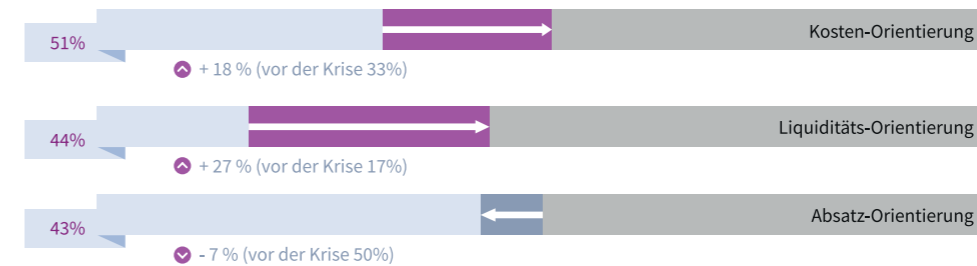
Demnach standen bei der Befragung von BI-, Planungs- und Controlling-Verantwortlichen im DACH-Raum von September bis Oktober 2020 Veränderungen in der Unternehmensplanung, bedingt durch die Corona-Pandemie, im Fokus. Bei über 150 Teilnehmern zeichnete sich ein sehr spannendes Stimmungsbild in dieser von Veränderung geprägten Zeit ab.

### Wie stark fühlen sich die Unternehmen herausgefordert?

Die Mehrheit der Unternehmen im DACH-Raum fühlt sich von der aktuell herrschenden Krise betroffen. Nur 11 Prozent geben an, dass die Krise sie „gar nicht“ herausfordert. Auf der anderen Seite zeigen sich jedoch unter den Betroffenen nur wenige Stimmen (4 Prozent), die von „geschäftsgefährdenden Herausforderungen“ sprechen.

**Das Fazit:** Die Situation wird ernst genommen, aber es herrschen unterschiedliche Intensitäten bei der Krisenstimmung. Als wesentliches Steuerinstrument innerhalb des Unternehmens erweisen sich Controlling-Verantwortliche bereits als erfahrene Management Partner in unsicheren Zeiten. Resilienz und Souveränität gewinnen zu Zeiten der Corona-Pandemie an Bedeutung.

### Angaben zur „Hohen Priorität“ im Überblick (2020)



**Abb. 1:** Durch die Krise haben sich die Prioritäten verschoben. Kosten-Orientierung und Liquiditäts-Orientierung haben stark zugenommen, die bis zur Krise führende Absatz-Orientierung ist auf den 3. Platz zurückgefallen.

### Wie ändern sich die Prioritäten im Controlling?

Dass Controller auch in bewegten Zeiten Ruhe bewahren, bedeutet keineswegs Stillstand. Dies lässt sich im Rahmen der Studie anhand der Frage zur Veränderung der Planungsstrategien belegen. Hierbei wurden den Teilnehmern drei elementare Strategien zur Einstufung in niedrige, mittlere und hohe Priorität angeboten:

1. Kosten-Orientierung
2. Liquiditäts-Orientierung
3. Absatz-Orientierung

Die Prioritäteneinstufung wurde für den Zeitpunkt vor der Krise, Ende März 2020, und dem Zeitpunkt der Befragung vorgenommen. Das Ergebnis zeigt, dass die Kräfteverhältnisse bei der Vergabe der „Hohen Priorität“ radikal getauscht wurden.

### Kosten und Cash-Flow geben den Ton an

Es war zu erwarten, dass die Fokussierung auf Liquidität (Cash-Flow) und Kosten in Krisenzeiten zunimmt. Dies liegt vermutlich für alle Controlling-Verantwortlichen klar auf der Hand. Die vor der Krise deutlich vorherrschende Absatz-Orientierung tritt nun in den Hintergrund. Allein bei der Liquiditätsorientierung kam es zu einem Zuwachs von fast 30 Prozent.

### In Diskurs zum Ergebnis der Prioritätenfrage

Das Ergebnis ist spannend und bietet eine interessante Diskussionsgrundlage. Wie sieht die ideale Haltung als Reaktion auf eine finanzielle Krise im Unternehmen aus?

Wir beleuchten zwei Strategien, die Unternehmen in Zeiten wie der Corona-Pandemie wählen können:

1. Defensiv: Liquidität steht klar im Fokus. Daher sind alle Planungen geprägt vom Ziel der Kostenreduktion.
2. Offensiv: Die Geschäftsakquise steht im Fokus. Dadurch gewinnt die Vertriebsplanung an Bedeutung. Absatz- und Umsatzprognosen sind der Treiber für alle anderen Planungen.

### Was wiegt schwerer in der Unternehmensplanung?



**Abb. 2:** Es gibt keinen Königsweg. Defensiv und offensive Strategien halten sich die Waage.

Fest steht: Es gibt keinen Königsweg. Vermutlich wird es jedoch in diesen Zeiten Unternehmen geben, die mit einer offensiveren Taktik die Zurückhaltung anderer Marktbegleiter auszunutzen wissen.

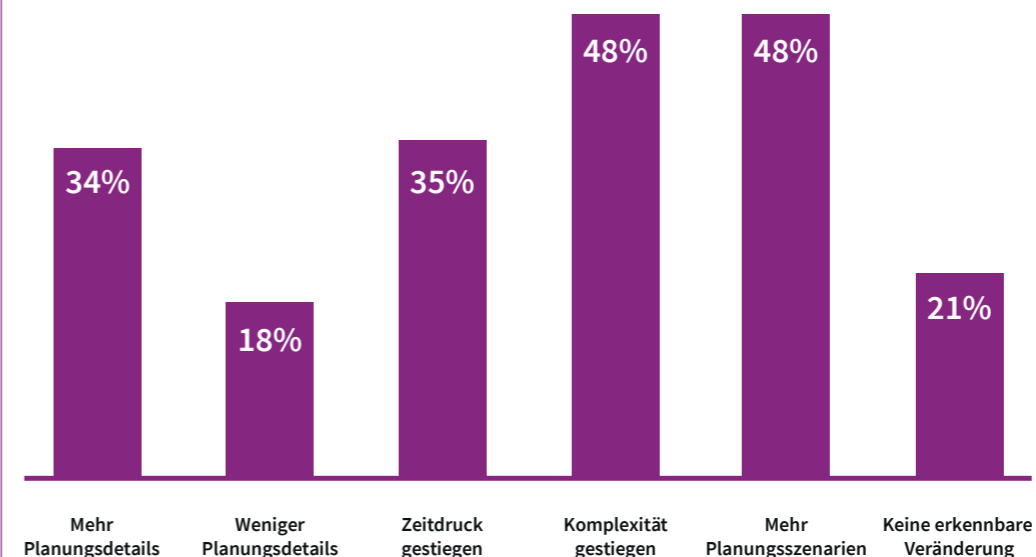
### Steuern auf Sicht wird Realität

Eine weitere spannende Tendenz zeigt die Frage nach einer mehrjährigen Bilanzplanung und den Anforderungen an die Planung. Die Studie zeigt, dass bereits jeder Vierte auf eine mehrjährige Bilanz-Planung verzichtet. Herausforderungen sieht ca. die Hälfte aller Befragten in der gestiegenen Komplexität und dem Bedürfnis nach mehr Szenarien in der Planung.

Die Ergebnisse lassen sich als Symptome der inzwischen branchenübergreifenden Einschätzung eines VUCA<sup>2</sup>-Umfeldes verorten. Prognosen über die Zukunft zu erstellen ist zunehmend schwierig und sollte mit der Entwicklung unterschiedlicher Planungsszenarien einhergehen. Vor allem die Unternehmensplanung muss diesem Anspruch gerecht werden, um auch weiterhin als verlässliches Steuerelement zu taugen.

### Wir haben sich die Anforderungen an Planung entwickelt?

(Mehrfachauswahl)



**Abb. 3:** Die Anforderungen an die Planung steigen. Höhere Komplexität erfordert mehr Planungsszenarien.

### Woher beziehen Controller ihre Daten?

Excel ist weiterhin das beliebteste Werkzeug im Controlling. Dies spiegelt auch das letzte Studienergebnis wider. Circa jeder dritte Anwender (76 Prozent) sammelt Planzahlen über Excel. Eine professionelle Planungssoftware scheint dennoch eine wichtige Rolle zu spielen. Die Antworten der Studie zeigen, dass die meisten Unternehmen einen Mix verschiedener Werkzeuge verwenden. So gibt circa ein Drittel der Befragten an, auch eine On-Premise-Software<sup>3</sup> einzusetzen und etwa jeder Fünfte arbeitet bereits mit einer Cloud-Lösung<sup>4</sup> zur Erfassung der Daten. Die Ergebnisse zeigen, dass der Einsatz einer professionellen Lösung für Unternehmen im DACH-Raum kein exotisches Szenario ist.

### Die Internationalität hat großen Einfluss auf die Planungstechnologie

Interessant sind die großen Unterschiede je nach Regionalität des Geschäfts. Die Studie analysierte etwa, inwieweit die internationale Tätigkeit des Unternehmens eine Rolle bei der Wahl der Planungstechnologien spielt. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass Unternehmen, deren Geschäft sich auf den DACH-Raum beschränkt, mit 83 Prozent den größten Einsatz von Excel verzeichnen und nur zu 50 Prozent dezidierte Planungslösungen<sup>5</sup> nutzen. Bei Unternehmen, die europaweit operieren, liegen die Verhältnisse bei 73 Prozent in Bezug auf die Excel-Nutzung und 68 Prozent beim Einsatz einer Planungssoftware. Global operierende Unternehmen zeigen bei beiden Antworten mit ca. 70 Prozent eine Balance.



**Axel Pomper**

Head of Corporate Communications, QUANTUM (Thinking Networks AG).

Die stärkere Verbreitung von Planungstools mag am meist dezentraleren Geschäftsszenario im internationalen Geschäft liegen. Zusätzlich können auch der größere Markt und damit auch der Wettbewerbsdruck im gesamten EU- und Weltmarkt zu einer zunehmenden technologischen Aufrüstung geführt haben.

### Cloud-Vorbehalte sinken

Den Einsatz von Cloud-Technologien beleuchtete die Studie in diesem Jahr noch etwas genauer. 22 Prozent der Studienteilnehmer, die bereits mit einer Software-as-a-Service planen, wurden gebeten, anzugeben, ob es sich bei ihrer Planungsanwendung um eine Private- oder Public-Cloud<sup>6</sup> handelt. Mit 73 Prozent spricht die Mehrheit von der Nutzung einer „Private Cloud“. Nur 27 Prozent nutzen eine effektive „Public Cloud“.

Mit einer selbst betriebenen Private Cloud schöpft man zwar bereits einen Mehrwert für die Nutzer aus – die aufwändige Mehrfachinstallation entfällt auf den einzelnen Rechnern der Planer – aber der gesamte Betrieb der Software inklusive Wartung und Ressourcen-Skalierung bleibt Inhouse. Der große Mehrwert von Cloud-Angeboten kann so nicht erzielt werden. Erst mit einer Public-Cloud lassen sich die Einschränkungen der eigenen IT-Ressourcen und die Abhängigkeit von der eigenen IT überwinden.



### Herausforderungen in der Unternehmensplanung

Welchen Schwierigkeiten sich die Controlling-Verantwortlichen gegenübersehen, konnte im direkten Vergleich zum Vorjahr analysiert werden. Eine starke Trendentwicklung zeigte sich in Bezug auf den „Aufwand zum Ausrollen der Planung“. 2019 benannten 18 Prozent (ein relativ geringer Anteil) diese Herausforderung, 2020 verdoppelten sich die Antworten (38 Prozent).

Dieser Trend hängt möglicherweise mit der bereits genannten Steuerung auf Sicht zusammen. Häufigere Kurskorrekturen in kleineren Zeitabständen bedeuten viele Planungsrunden zur gleichen Zeit. Unternehmen, die dazu noch einen sehr manuell geprägten Planungsprozess betreiben, z. B. per klassischem E-Mail- und Excel-Weitwurf, haben entsprechend noch stärker mit dem reinen Aufwand zu kämpfen.

Neben dieser Herausforderung für Anwender ist das Thema „Fehlende Software-Unterstützung zur Datenzusammenführung“ zum zweiten Mal die häufigste Antwort. Mit etwas über 40 Prozent im Jahr 2020 ist die Häufigkeit jedoch verglichen zum Vorjahr (ca. 50 Prozent in 2019) merkbar zurückgegangen. Trotzdem wiegt das Thema deutlich mehr als die Aspekte „Fehlende Prozessübersicht und Steuerungsfunktion“ (29 Prozent) und „Fehlende Ursache und Wirkungszusammenhänge“ (35 Prozent). Mit Blick auf die oben angegebene steigende Komplexität (Stichwort „VUCA“) bleibt es spannend, abzuwarten, ob Letztere in einer nächsten Studie an Gewicht zulegen.

## Fazit

Die vorgestellten Studienergebnisse zeigen, dass das Krisenjahr auch im Controlling vieles in Bewegung setzt. Die im Vorjahr veröffentlichten Ergebnisse bestätigen dieses Bild. Gut erkennbar ist, dass es einen allgemeinen Trend zu kleineren und häufigeren Planungszyklen gibt. Das seit langem geforderte „Steuern auf Sicht“ hält damit effektiv Einzug in die Führungsetagen und Controlling-Abteilungen.

1. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird ausschließlich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen jedweden Geschlechts
2. VUCA = „volatility“ („Volatilität“), „uncertainty“ („Unsicherheit“), „complexity“ („Komplexität“) und „ambiguity“ („Mehrdeutigkeit“)
3. „On-premise“ meint eine beim einzelnen Benutzer installierte Software.
4. „Cloud“ meint eine Software-as-a-Service, die direkt via Browser und ohne Installation genutzt wird.
5. Cloud und On-Premise-Lösungen wurden in dieser Auswertung zusammengerechnet.
6. „Public Cloud“ meint eine extern gehostete Software-as-a-Service außerhalb des Firmen-Netzwerks. „Private Cloud“ meint eine intern gehostete Software-as-a-Service, die von der IT-Abteilung betrieben wird.



**Matthias von Daacke**

Stv. Vorstandsvorsitzender des ICV (Internationaler Controller Verein).