

THEMA

KRISE PROAKTIV

Die Krisen geben sich aktuell die Klinke in die Hand und Unternehmen stehen vor noch nie dagewesenen Herausforderungen. Im Interview erläutert Prof. Dr. Alexander Sasse, wie Unternehmen durch strategisches Controlling das Risiko einer Krise minimieren, die ihre Existenz bedrohen kann.

Herr Sasse, wie kann das Controlling einem Unternehmen dabei helfen, resistenter gegenüber Krisen zu werden?

Sasse: Für Unternehmen ist die beste Krise die, die überhaupt nicht eintritt oder zumindest möglichst geringe Auswirkungen hat. Damit das möglich ist, müssen Unternehmen Krisen allerdings proaktiv vermeiden. Ein maßgeblicher Punkt dabei ist, das Geschäftsmodell möglichst krisenresistent zu gestalten. Zudem sollten Unternehmen ein fundiertes integriertes Steuerungssystem implementieren, das beispielsweise eine Planung in Szenarien zulässt, um Entwicklungen und deren monetären Konsequenzen auf Ergebnis und Liquidität, die zu einer Krise führen könnten, bereits frühzeitig zu erkennen. Auf dieser Basis werden dann Maßnahmen definiert, welche geeignet sind, die potenzielle Krise zu vermeiden.

Welche Rolle kommt dabei dem Controlling zu?

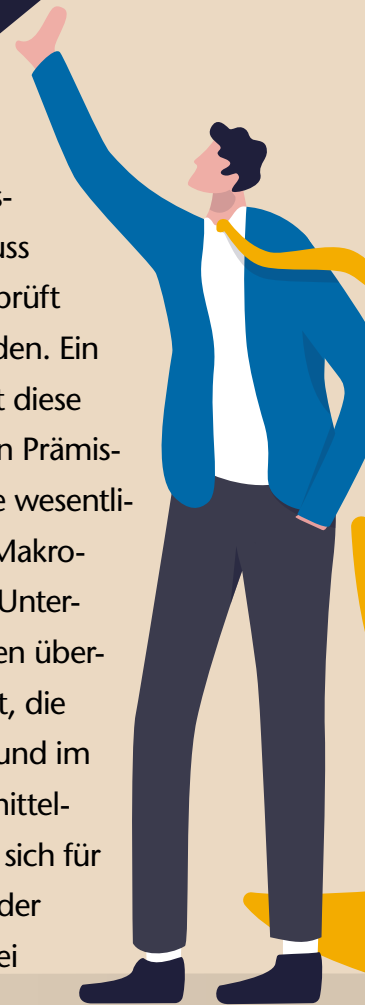
Sasse: Eine entscheidende, denn Veränderungsbereitschaft muss für Unternehmen gerade in Zeiten wie diesen zum Tagesgeschäft gehören, und die

Unternehmensstrategie muss regelmäßig geprüft

und bei Bedarf angepasst werden. Ein strategisches Controlling erfüllt diese Aufgabe mit einer sogenannten Prämissenkontrolle. Dabei werden die wesentlichen Variablen bezüglich der Makro- und der Branchenumwelt des Unternehmens anhand von Prämissen überprüft, hinterfragt und bewertet, die das Controlling festgelegt hat und im Fall der Fälle nachjustiert. Bei mittelständischen Unternehmen hat sich für die Prüfung eine Unterteilung der strategischen Analyse in die drei Dimensionen Markt, Wertschöpfung und Finanzen bewährt, deren schlüssiges Zusammenspiel geprüft wird.

Wie läuft die strategische Analyse des Marktes ab?

Sasse: Dafür sind die Kriterien Leistungsangebot, Kunden sowie Märkte und Wettbewerb und in manchen Branchen zudem der Marktauftritt relevant. Bei den Produkten und Leistungen des Unternehmens geht es etwa um die Frage, ob diese in Zukunft noch benötigt und im Markt



TIV VERMEIDEN

nachgefragt werden und welche neuen Produkte und Leistungen angeboten werden müssen, um am Markt weiterhin erfolgreich zu agieren. Wichtig ist aber auch, mögliche Abhängigkeiten von bestimmten Kunden und Vertriebskanälen zu analysieren und die Entwicklungen der Branche und der Wettbewerber im Blick zu haben.

Gilt das auch für die Wertschöpfung?

Sasse: Ja, denn in jedem Unternehmen spielen die Prozesse und Abläufe, die Aufbauorganisation, die Ressourcen und Kooperationen mit anderen Unternehmen eine wichtige Rolle. Die Antwort auf die Frage nach der eigenen Position in der Wertschöpfungskette und nach Abhängigkeiten von bestimmten Partnern, Lieferanten und Ressourcen sollten sich Unternehmen gerade mit Blick auf die anhaltenden Lieferkettenprobleme sehr genau anschauen.

Das trifft sicherlich auch für die Finanzen zu.

Sasse: Solide Finanzen sind ein wichtiger Baustein der Krisenprävention. Daher sollten Unternehmen ihr Augenmerk auf die Analyse von Rentabilität, Ertragsmechanik, Cashflow und adäquater Finanzierungsstruktur richten – für sich allein, aber auch

mit dem Blick auf die Implikationen der Dimensionen Markt und Wertschöpfung auf die Finanzen. Unter anderem stehen dabei die Entwicklung der Rentabilität, die Kapitalstruktur und die Entwicklung der finanziellen Ressourcen im Fokus, um eventuell erforderliche strategische Maßnahmen oder geschäftsentwicklungsbedingte Liquiditätsengpässe aus eigener Kraft mit-finanzieren zu können. Aber auch die Frage, ob die einzelnen Gesellschaften eines Unternehmens so wirksam voneinander abgeschottet sind, dass die finanzielle Schiefelage einer Gesellschaft nicht auf andere überspringt, spielt eine große Rolle.

Was leistet das integrierte Steuerungssystem?

Sasse: Das System muss die beiden fundamentalen Regelkreise der strategischen Unternehmens- und der operativen Steuerung des Tagesgeschäfts miteinander verzahnen. Zudem müssen die steuerungsrelevanten monetären – insbesondere GuV-, Bilanz- und Cash-Flow – und nichtmonetären – etwa Qualitätskennzahlen oder Liefertreue – Steuerungsgrößen bezogen auf ihren Kontext zusammengeführt werden. Die Basis für das System bildet eine tragfähige Strategie. Sie muss zum Beispiel mittels einer Balanced Scorecard operationalisierbar sein und die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens sichern. Dazu werden schlüssige mittel- beziehungsweise langfristige strategische Unternehmensziele formuliert und Maßnahmen definiert und umgesetzt, um diese zu erreichen.



Der Interviewpartner:

Prof. Dr. Alexander Sasse ist Partner und Vorstand bei der Concentro Management AG sowie Lehrbeauftragter an der Universität Erlangen-Nürnberg, an der

Frankfurt School of Finance & Management und an der Westsächsischen Hochschule Zwickau.

