Wirtschaft

Claudia Gormann

Das strategische Controlling als Präventionsinstrument gegen Unternehmenskrisen

Diplomarbeit

GRIN

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT

- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit

- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops

- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen und kostenlos publizieren

GRIN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de/ abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2010 GRIN Verlag
ISBN: 9783640763887

Dieses Buch bei GRIN:

https://www.grin.com/document/162190

Claudia Gormann

Das strategische Controlling als Präventionsinstrument gegen Unternehmenskrisen

GRIN Verlag

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

http://www.grin.com/

http://www.facebook.com/grincom

http://www.twitter.com/grin_com

Das strategische Controlling als Präventionsinstrument gegen Unternehmenskrisen

The strategic controlling as prevention instrument against corporate crises

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades Diplomkauffrau an der
Europäischen Fernhochschule Hamburg

26.05.2010

Claudia Gormann

Zusammenfassung

Die Wirtschaft erholt sich langsam wieder von der weltweiten Finanzkrise. In Bezug auf Deutschland wird diese Aussage gestützt durch Zeitungsartikel wie „Deutsche Wirtschaft legt wieder zu" und „Das deutsche Jobwunder geht weiter". Allerdings werden die Auswirkungen der Finanzkrise bis in das Jahr 2010 hineinreichen und darüber hinaus. Insbesondere durch den seit dem vergangenen Jahr anhaltenden Anstieg von Unternehmensinsolvenzen zeigt sich der Bedarf an zuverlässigen Gegenmaßnahmen. Vor allem Klein- und mittelständische Unternehmen sind aufgrund knapper Finanzressourcen sowie aufgebauter Überkapazitäten insolvenzgefährdet. Aber neben der Finanzkrise gibt es noch eine ganze Reihe weiterer Ursachen für Insolvenzen, wie die letzten Studien aus der Insolvenzforschung zeigen. Zwei gravierende Ursachen, die hierbei genannt werden sind „Starres Festhalten an alten Konzepten" sowie „Keine Kostenrechnung, kein Controlling". Des Weiteren fehlt es in den untersuchten Unternehmen an strategischer Kapazität.

Um einer Insolvenz gegenzusteuern, stehen Unternehmen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Insbesondere strategische Überlegungen und Ansätze sind wichtig, um Bedrohungen aus dem Unternehmensumfeld zu erkennen um darauf entsprechend zu reagieren. Diese berücksichtigen die Beurteilung der gewählten Strategie in Bezug auf ihre Zukunftsfähigkeit. Um zukunftsfähig zu sein, muss ein Unternehmen ein für seine Belange angepasstes System der „strategischen Frühaufklärung" implementieren. Idealerweise ist dieses System Teil des strategischen Controllings, um höchste Effizient und beste Resultate zu erzielen, da hier sichergestellt wird, dass die Erfolgsfaktoren des Unternehmens angemessen beurteilt werden. Mit anderen Worten, die Integration der Überprüfung von Potentialen und Bedrohungen, durch das Controlling - unter Einbeziehung der Analyse der aktuellen Unternehmenslage in Kombination mit der strategischen Frühaufklärung zukünftiger Aspekte - schafft ein gesamtheitliches und effizientes System, das ein nachhaltiges und profitables Unternehmen für die Zukunft schafft.

In der vorliegenden Arbeit werden verschiedene Instrumente und Methoden vorgestellt, die eingesetzt werden können, um genannte Ziele zu erreichen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 5

1. Einleitung 7

1.1 Problemstellung und Zielsetzung 7

1.2 Aufbau der Arbeit 10

2. Beschreibung und Abgrenzung der Unternehmenskrise 12

2.1 Die betriebswirtschaftliche und rechtliche Definition der Unternehmenskrise.....12

2.2 Die Krisensymptome, Krisenarten bzw. -phasen.....15

2.3 Die Krisenursachen.....21

3. Die Einbindung des strategischen Controllings in den Controllingprozess als Präventionsmaßnahme 27

3.1 Der Begriff sowie Funktionen des Controllings 27

3.2 Entwicklung und Aufgaben des strategischen Controllings 30

3.3 Abgrenzung zum operativen Controlling und Einbindung in das Controllingsystem.....34

3.4 Die strategische Lücke als Auslöser für die Notwendigkeit des strategischen Controllings.....37

3.5 Die Implementierung eines strategischen Planungsprozesses zur Schließung der strategischen Lücke.....40

3.6 Die strategische Kontrolle als Feedback- und Feedforward-Instrument der strategischen Planung.....52

4. Die strategische Frühaufklärung als integraler Bestandteil des strategischen Controllings 58

4.1 Grundgedanke der strategischen Frühaufklärung 58

4.2 Die Entwicklungsstufen der strategischen Frühaufklärungssysteme 59

4.3 Die Berücksichtigung von Diskontinuitäten – das Konzept der schwachen Signale 64

4.4 Die Cross-Impact- und Vulnerability-Analyse zur Identifizierung und Beurteilung schwacher Signale 72

4.5 Entwicklung von Szenarien auf Basis der identifizierten und beurteilten schwachen Signale 78

4.6 Visualisierung der Szenarien-Ergebnisse mittels Roadmapping 85

4.7 Trendverfolgung durch Delphi-Befragung 90

4.8 Mithilfe von Business Wargaming Schwachstellen in der eigenen Strategie frühzeitig erkennen 93

4.9 Durchführung von Rating-Checks zur Identifikation kritischer Ratingkriterien 97

5 Konklusion und Ausblick 105

Literaturverzeichnis 107

Internetquellen 114

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Wichtigste Insolvenzursachen 8
Abbildung 1-2: Häufigste Insolvenzursachen - im Vergleich zwischen 2006 und 2009 9
Abbildung 2-1: Krisensymptome im Innenverhältnis 16
Abbildung 2-2: Krisensymptome im Außenverhältnis 16
Abbildung 2-3: Vier-Phasen-Modell nach Müller 17
Abbildung 2-4: Vier-Phasen-Modell nach Krystek und Moldenhauer 19
Abbildung 2-5: Kombination Vier-Phasen-Modell von Krystek/Moldenhauer und Müller 20
Abbildung 2-6: Ableitung von Krisensymptomen 22
Abbildung 2-7: Krisenursachen 24
Abbildung 2-8: Häufigsten Krisenursachen nach Hauschildt 25
Abbildung 3-1: Controllingfunktionen 29
Abbildung 3-2: Entwicklung des strategischen Denkens 32
Abbildung 3-3: Strategisches versus Operatives Controlling 35
Abbildung 3-4: Oberziele und Teilsysteme im Controllingsystem 36
Abbildung 3-5: Controllinggesamtsystem 36
Abbildung 3-6: Strategische und operative Lücke 38
Abbildung 3-7: Erfolgspotenziale und Erfolgsfaktoren 41
Abbildung 3-8: Strategischer Planungsprozess 42
Abbildung 3-9: SWOT-Analyse 44
Abbildung 3-10: Strategische Geschäftsfelder versus strategische Geschäftseinheiten 46
Abbildung 3-11: Konzeptioneller Hintergrund der BCG-Matrix 47
Abbildung 3-12: BCG Portfolio 48
Abbildung 3-13: Strategische Kontrollkonzeption 55
Abbildung 3-14: Traditionelle Kontrolle versus Strategische Kontrolle 56
Abbildung 4-1: Strategische Frühaufklärungssysteme im betriebswirtschaftlichen Bereich 60
Abbildung 4-2: Operative versus strategische Frühaufklärung 61
Abbildung 4-3: Frühaufklärungskompetenz der drei Generationen 63
Abbildung 4-4: Beispiele für Diskontinuitäten 65

Abbildung 4-5: Ungewissheitsgrade bei Diskontinuitäten.....69
Abbildung 4-6: Reaktionsstrategien 70
Abbildung 4-7: Zuordnung der Reaktionsstrategien zu den Ungewissheitsgraden 71
Abbildung 4-8: Beispiel für die Cross-Impact-Analyse.....74
Abbildung 4-9: Cross-Impact-Matrix zur Berechnung von Eintrittswahrscheinlichkeiten 77
Abbildung 4-10: Szenarien zwischen Komplexität und Unsicherheit.....80
Abbildung 4-11: Der Szenariotrichter.....81
Abbildung 4-12: Die Szenariotechnik in 8 Schritten nach Geschka.....82
Abbildung 4-13: Die Vorgehensweise beim einfachen Roadmapping 88
Abbildung 4-14: Einfache Roadmap 89
Abbildung 4-15: Prinzipieller Aufbau einer Delphi-Befragung 92
Abbildung 4-16: Wargaming-Ansätze.....94
Abbildung 4-17: Grundbestandteile des Business Wargaming 96
Abbildung 4-18: Typische Ratingkriterien 101
Abbildung 4-19: Ratingprognosen auf Basis der Szenarioentwicklung (vereinfachte Darstellung) 104

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die „Deutsche Wirtschaft legt wieder zu"[1] und „Das deutsche Jobwunder geht weiter"[2]. Das sind Meldungen, die nach einem Jahr wie 2009, welches geprägt war durch die weltweite Wirtschafts-und Finanzkrise, wieder Auftrieb geben. Die Krise scheint überwunden zu sein. Doch andererseits steigt die Zahl Insolvenzen weiter an. Wie der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) in einer Pressemitteilung bekannt gab, ist 2010 mit einem weiteren Anstieg der deutschen Unternehmensinsolvenzen in Höhe von 5% zu rechnen.[3] Das Problem der zunehmenden Unternehmensinsolvenzen bleibt somit. Vergleicht man die Anzahl von Unternehmensinsolvenzen von 2009 mit 32.687 mit der des Jahres 2008 in Höhe von 29.291 so zeigt sich ein Anstieg von 12%.[4] Die Forderungssumme der Gläubiger stieg sogar aufgrund der Tatsache, dass auch große Unternehmen, wie beispielsweise Quelle, Karmann und Schiesser insolvent gingen von 33,5 Mrd. € auf ca. 85 Mrd. € (+157%).[5] Der durch Unternehmensinsolvenzen entstehende wirtschaftliche Schaden ist somit enorm.

Die Gründe für eine Unternehmensinsolvenz sind – abgesehen von der Wirtschafts- und Finanzkrise – vielfältig. Im Rahmen zweier Studien wurde in Zusammenarbeit mit der Euler Hermes Kreditversicherung und dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim e.V. eine Untersuchung von Insolvenzgründen durchgeführt. Demnach wurden im Jahr 2006 124 Insolvenzberater nach den wichtigsten insolvenzauslösenden Ursachen befragt. Im Jahr 2009 wurden 107 Insolvenzverwalter speziell nach den häufigsten Insolvenzursachen im Rahmen der Wirtschafts- und Finanzkrise befragt.[6] Die Studie aus dem Jahr 2006 ist dabei der erste Schritt einer mehrstufigen Untersuchung, durch welche auf Basis empirisch gewonnener Daten die Ursachen

---

[1] ManagerMagazin, 12.05.2010
[2] ManagerMagazin, 29.04.2010
[3] BVR, 27.10.2010
[4] Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2010
[5] Vgl. ManagerMagazin, 09.03.2010
[6] Vgl. Wirtschaft Konkret Nr. 414 (2006), S. 6 f., Wirtschaft Konkret Nr. 107 (2009), S. 6 f.

für Unternehmensinsolvenzen identifiziert werden.[7] Gemäß den Ergebnissen dieser Studie, kristallisieren sich vor allem 14 Faktoren heraus, die zu einer Insolvenz führten. Die Prozentsätze stellen die durchschnittliche Häufigkeit dar, mit der die Faktoren von den Insolvenzverwaltern als wichtigste Insolvenzursachen genannt wurden.[8]

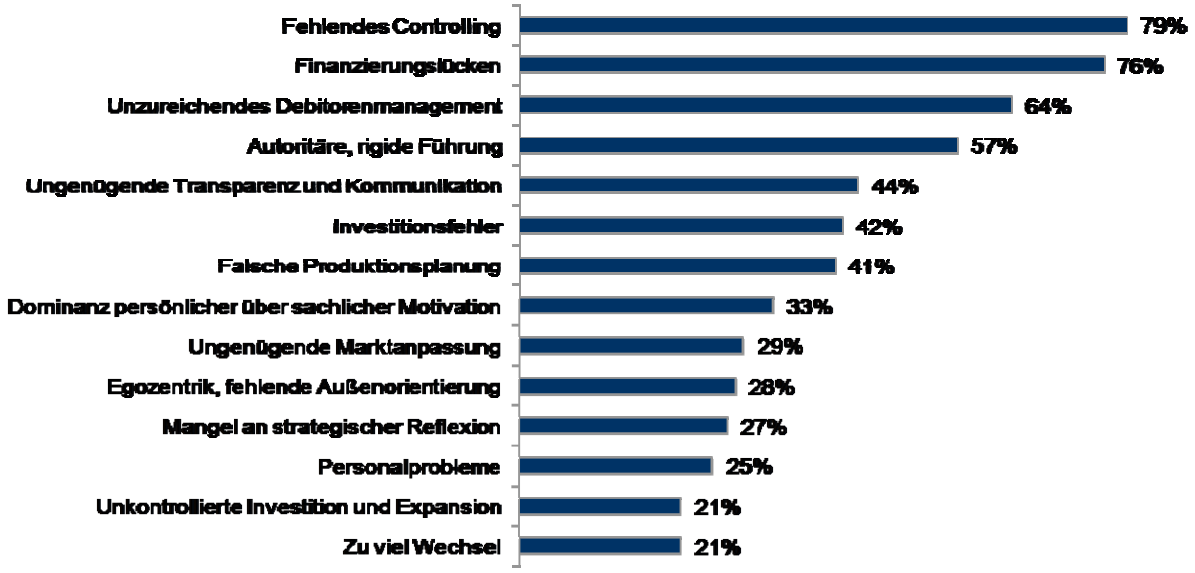

Abbildung 1-1: Wichtigste Insolvenzursachen
[Quelle: Wirtschaft Konkret 414 (2006), S. 20]

Der Fokus der Studie im Jahr 2009 bezog sich vor allem auf die Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise und speziell auf die Entwicklung und die Ursachen von Unternehmensinsolvenzen in Deutschland. Die nachstehende Abbildung stellt die Häufigkeit der Insolvenzursachen von 2009 der Häufigkeit derselben Insolvenzursachen 2006 gegenüber.

[7] Vgl. Wirtschaft Konkret Nr. 414 (2006), S. 6
[8] Vgl. Wirtschaft Konkret Nr. 414 (2006), S. 20